

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ÉQUIPES DE TRAVAIL INTERDISCIPLINAIRES : REGARD
SUR LES FACTEURS D'UNE RÉUSSITE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION
PAR
MAUDE ST-CYR BOUCHARD

FÉVRIER 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements sont dédiés à ma directrice Johanne Saint-Charles. Merci bien sûr d'avoir accepté d'embarquer dans cette aventure, mais surtout de croire en moi pour relever tous les beaux défis que tu me proposes comme étudiante et comme professionnelle. Notre collaboration m'a apporté un monde de possibilités dans des milieux qui me rejoignent et m'inspirent. Je t'en remercie profondément.

Merci à l'UQAM pour le milieu académique stimulant et enrichissant, et à la Fondation de l'UQAM pour la bourse d'excellence accordée durant mes années d'études. Je remercie aussi mes collègues de l'université qui m'ont soutenue par leurs encouragements et m'ont fait généreusement profiter de leurs réseaux lors de ma recherche de terrain plus que laborieuse. Évidemment, un merci tout spécial à l'équipe qui m'a accueillie à bras ouvert dans son univers et qui m'a beaucoup appris sur le travail en équipe et ses plaisirs.

Également, je remercie mes collègues de CoPEH-Canada car c'est en vous côtoyant et en vous regardant travailler que mon projet est né. Un merci chaleureux à mes co-auteurs de l'article « *La pratique de la transdisciplinarité dans les approches écosystémiques de la santé* » qui m'ont permis de vivre l'expérience concrète de l'équipe interdisciplinaire et qui ont relevé ce défi avec moi. Mon expérience avec vous toutes et tous m'a permis de réellement porter ce projet au niveau de l'apprentissage personnel, ce que je désirais.

Pour terminer, merci à mon entourage pour le soutien incroyable. François qui a connu le meilleur et le pire de mon parcours sans jamais manquer de mots doux. Ma famille et mes amis qui m'ont suivie dans ce projet, m'ont écoutée et encouragée tout au long de ces dernières années. Isa et FX pour avoir partagé ces verres à discuter. Sans vous, le chemin aurait été beaucoup plus laborieux.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	1
RÉSUMÉ	3
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	3
1.1 L'INTÉRÊT DES ÉQUIPES INTERDISCIPLINAIRES	3
1.2 LA DIVERSITÉ DANS LES ÉQUIPES.....	5
1.2.1 <i>Les avantages de la diversité disciplinaire.....</i>	<i>5</i>
1.2.2 <i>Les impacts négatifs de la diversité disciplinaire.....</i>	<i>7</i>
1.2.3 <i>Les médiateurs.....</i>	<i>13</i>
1.3 LE PARADOXE DE L'INTERDISCIPLINARITÉ	14
1.4 QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE	16
CHAPITRE 2	
CADRE THÉORIQUE	17
2.1 NOTIONS D'INTERDISCIPLINARITÉ	17
2.1.1 <i>Disciplinarité.....</i>	<i>17</i>
2.1.2 <i>Globalité et complexité.....</i>	<i>18</i>
2.1.3 <i>Interdisciplinarité.....</i>	<i>20</i>
2.1.4 <i>Le regard communicationnel.....</i>	<i>21</i>
2.2 NOTION DE GROUPE	21
2.2.1 <i>Le groupe comme construit.....</i>	<i>22</i>
2.2.2 <i>Le modèle communicationnel du groupe</i>	<i>23</i>
2.3 DIVERSITÉ DISCIPLINAIRE ET PROCESSUS D'ÉQUIPE	25
2.3.1 <i>La notion de diversité</i>	<i>25</i>
2.3.2 <i>La discipline comme cadre et culture</i>	<i>27</i>
2.3.3 <i>Le processus cognitif et la construction de sens.....</i>	<i>28</i>

2.3.4	<i>Le processus affectif</i>	30
2.3.5	<i>Le statut et l'influence disciplinaire</i>	32
2.4	QUESTIONNEMENTS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE.....	34
CHAPITRE 3		
CADRE MÉTHODOLOGIQUE		37
3.1	L'ÉTUDE DE CAS	37
3.1.1	<i>L'approche</i>	37
3.1.2	<i>Les critères de sélection</i>	38
3.1.3	<i>La description du groupe retenu</i>	39
3.2	LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES	40
3.2.1	<i>L'entrevue semi-dirigée</i>	40
3.2.2	<i>Le questionnaire sociométrique</i>	41
3.2.3	<i>Familiarisation avec le milieu</i>	42
3.3	L'ANALYSE DES DONNÉES	43
3.3.1	<i>Les entrevues</i>	43
3.3.2	<i>Les réseaux sociaux</i>	44
3.4	L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	44
CHAPITRE 4		
RÉSULTATS.....		47
4.1	LES ENTRETIENS	47
4.1.1	<i>Les objectifs de l'équipe</i>	48
4.1.2	<i>L'organisation</i>	50
4.1.3	<i>La démarche interdisciplinaire et ses processus</i>	57
4.1.4	<i>Le climat affectif</i>	65
4.1.5	<i>Les relations de pouvoir</i>	71
4.1.6	<i>Le partage d'information et la prise de décision</i>	77
4.2	LES RÉSEAUX SOCIAUX	78
4.2.1	<i>Le réseau global</i>	79
4.2.2	<i>Le réseau cognitif</i>	80
4.2.3	<i>Le réseau affectif</i>	81

4.2.4	<i>Le réseau conatif</i>	82
-------	--------------------------------	----

CHAPITRE 5

DISCUSSION	85
------------------	----

5.1	PRÉSENCE DES AVANTAGES DE L'INTERDISCIPLINARITÉ	85
5.2	VALORISATION DE L'INTERDISCIPLINARITÉ	87
5.2.1	<i>Vouloir l'interdisciplinarité et comprendre pourquoi</i>	87
5.2.2	<i>Impacts sur les dynamiques de l'équipe</i>	88
5.3	LES STRATÉGIES DU GROUPE ET LEURS IMPACTS.....	91
5.3.1	<i>Les procédures de l'équipe</i>	91
5.3.2	<i>Les savoir-faire et savoir-être interdisciplinaires</i>	95
5.3.3	<i>Développement de la cohésion</i>	98
5.3.4	<i>Contexte et environnement organisationnel</i>	103
5.3.5	<i>Mise en valeur de l'expertise</i>	104
5.4	LES OBSTACLES DU GROUPE.....	106
5.4.1	<i>Notion d'espace</i>	106
5.4.2	<i>Polarisation des idées</i>	107
5.5	IMPRESSION DE FRAGILITÉ.....	108
5.5.1	<i>L'image du membre parfait</i>	108
5.5.2	<i>Intégration des nouveaux membres</i>	110
5.5.3	<i>Le patron</i>	111
5.6	SYNTHÈSE DES FACTEURS DE SUCCÈS	112
5.6.1	<i>Un contexte et une tâche appropriés</i>	112
5.6.2	<i>Un espace et une organisation adaptés</i>	113
5.6.3	<i>Des savoir-faire et savoir-être interdisciplinaires</i>	114
5.6.4	<i>Le plaisir</i>	115

CONCLUSION.....	117
-----------------	-----

ANNEXE 1.....	123
---------------	-----

BIBLIOGRAPHIE	127
---------------------	-----

LISTE DES FIGURES

Figures	Pages
1. Le réseau global	80
2. Le réseau cognitif.....	81
3. Le réseau affectif.....	82
4. Le réseau conatif	83

RÉSUMÉ

La présence d'équipes de travail dans une variété de milieux est aujourd'hui chose commune. Plusieurs domaines font maintenant face à des problématiques de plus en plus complexes qui requièrent un ajustement dans leur approche. Les équipes interdisciplinaires qui sont au cœur de cette étude sont généralement développées dans l'espoir de répondre justement à ce besoin de résolution de la complexité. La diversité de disciplines amène dans le groupe flexibilité, capacité d'adaptation, créativité et innovation. Toutefois, cette même diversité peut facilement provoquer dans le groupe une dynamique conflictuelle, un retard des échéanciers, une stagnation des actions, un climat de méfiance et des résultats inappropriés aux objectifs.

Cette recherche présente le cas d'une équipe interdisciplinaire dans un contexte de gestion de changement dans une institution de santé qui a du succès dans son interdisciplinarité. L'objectif principal est de mieux comprendre l'impact du « facteur interdisciplinaire » dans les groupes de travail en regard des processus qui contribuent ou qui nuisent à leur développement. Par l'identification des avantages, des obstacles et des stratégies utilisées dans un groupe, nous modélisons un ensemble de conditions de réussite de l'interdisciplinarité. Cette étude de cas a été effectuée à l'aide de trois outils méthodologiques, soit l'entretien semi-dirigé, le questionnaire sociométrique et l'observation participante.

Les principaux résultats montrent que l'équipe présentée doit, entre autres, son succès à sa valorisation de l'approche interdisciplinaire et l'accueil de la diversité, à la mise en place de processus de collaboration efficaces et au développement de savoir-faire et savoir-être interdisciplinaires. Elle a également développé une cohésion largement appréciée et une culture de la reconnaissance des identités disciplinaires qui favorise les apports de chacun. Notre modélisation présente les différents éléments reconnus par le groupe en regard des obstacles identifiés qu'ils permettent de dépasser. Nous concluons avec des pistes de réflexion futures pour la recherche sur les équipes interdisciplinaires telles que la communication symbolique comme terrain commun et la conscience des conditions de réussite mises en place pour contrer l'impression de fragilité.

Mots-clés : Interdisciplinarité, Groupe de travail, Diversité, Gestion de changement

INTRODUCTION

Le travail en équipe dans les organisations est maintenant très fréquent dans une variété de domaines. Depuis quelques années, afin d'enrichir la valeur des groupes de travail, certains milieux introduisent une diversité de formation entre les membres pour favoriser l'innovation. Ces équipes interdisciplinaires se retrouvent aujourd'hui dans de nombreux milieux tels que la santé publique, les comités environnementaux, les institutions de santé, les universités et les centres de recherche.

La diversité de disciplines dans un groupe de travail a d'importants impacts sur les dynamiques communicationnelles et relationnelles qui émergent au cours de son développement. Tout en ayant de nombreux avantages quant à la créativité et l'innovation, cette diversité peut régulièrement freiner le travail des équipes et rendre la collaboration des membres laborieuse. La documentation scientifique se penche sur le sujet de l'interdisciplinarité depuis quelques décennies et plutôt que de s'essouffler nous voyons par une documentation florissante l'intérêt grandissant envers ce sujet de recherche. Jusqu'à présent, les chercheurs et chercheuses se sont principalement questionnés sur les impacts de l'interdisciplinarité sur les résultats, par exemple sur l'innovation et la performance, et sur certaines sphères du groupe comme la cohésion.

Dans le cadre de ce mémoire, nous désirons explorer, par l'étude d'un cas, comment les acteurs d'une équipe interdisciplinaire réussissent au jour le jour à gérer l'impact du « facteur interdisciplinaire » à la fois sur les plans organisationnel, cognitif et affectif. Nous nous questionnons, par exemple, sur les stratégies qu'ils mettent de l'avant pour dépasser les obstacles liés à la diversité. Nous développerons dans les prochains chapitres sur l'ensemble des facteurs liés à la diversité de formation et de bagage éducationnel qui peuvent aider ou nuire au travail interdisciplinaire et poserons le vécu d'une équipe qui a du succès comme source

d'inspiration au dépassement de ces obstacles. Nous utilisons pour ce faire trois méthodes de collecte de données, soit l'entretien semi-dirigé, l'observation participante et le questionnaire sociométrique.

Nous exposerons cette recherche au travers de cinq chapitres. Nous présenterons en premier lieu une problématique détaillée de la réalité actuelle des équipes interdisciplinaires selon la documentation scientifique des dernières décennies. Par la suite, nous proposerons le cadre théorique utilisé dans ce mémoire pour analyser le phénomène des équipes interdisciplinaires. Au chapitre trois, il sera question de la méthodologie employée et nous exposerons les résultats obtenus dans le chapitre quatre. Finalement, nous discuterons du cas en faisant ressortir les éléments pertinents en regard de nos objectifs de modéliser les conditions pour faciliter le travail des équipes interdisciplinaires. Nous proposerons également des pistes de réflexions et de recherche pour continuer à explorer le phénomène de la diversité dans les équipes interdisciplinaires.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Depuis la seconde moitié du 20^e siècle, l'interdisciplinarité s'est imposée comme thème de réflexion (Mathurin, 2002). Dans la pratique, on rencontre de plus en plus d'équipes interdisciplinaires mises sur pied afin de répondre à des problèmes concrets et complexes qui transcendent les limites des disciplines (Morin, 2003; Mathurin, 2002; Broto et al., 2009). Nombre de défis se posent toutefois à ces équipes et nous présenterons dans ce premier chapitre la situation actuelle des équipes interdisciplinaires telle que décrite dans la documentation scientifique des dernières décennies. Y seront présentés l'intérêt envers l'interdisciplinarité, les avantages de ce type d'équipe et les principales difficultés vécues dans la réalisation des objectifs de ces équipes.

1.1 L'intérêt des équipes interdisciplinaires

Confrontés aux limites des approches disciplinaires traditionnelles pour la résolution de problématiques complexes, certains milieux de recherche et de pratique ont été amenés à mettre sur pied des équipes interdisciplinaires. Ces dernières sont de plus en plus populaires et courantes dans plusieurs milieux organisés (Williams et O'Reilly, 1998; Wilcox et Kueffer, 2008). Dans la pratique, les équipes interdisciplinaires sont recherchées, entre autres, dans le milieu de la santé publique, les comités environnementaux et les institutions de santé. La documentation scientifique reconnaît cet intérêt grandissant qui se reflète aussi dans le fait que plusieurs organismes subventionnaires privés et publics sont de plus en plus intéressés par la recherche interdisciplinaire en tant que méthode pour relever des défis sociaux et environnementaux (Broto et al., 2009; Wilcox et Kueffer, 2008). Un

nombre grandissant de perspectives incluant l'interdisciplinarité comme principe de travail, telles les approches écosystémiques de la santé, l'approche *Onehealth* ou l'approche de santé mondiale qui discutent de la santé des populations et des environnements naturels et humains dans une approche promouvant l'interdépendance des problématiques et des disciplines, en témoignent également (Wilcox et Kueffer, 2008).

La pensée interdisciplinaire propose de mettre ensemble des experts, des praticiens et des chercheurs afin de résoudre des problématiques réelles, à la fois locales et globales, qui nécessitent une connaissance tant des sciences naturelles, des sciences de la santé que des sciences sociales. Les équipes de travail sont de plus en plus présentes dans divers contextes de travail et on voit le développement d'un intérêt particulier envers la mise en place d'équipes ayant une diversité entre les membres au niveau des bagages éducationnel et de formation (Van Knippenberg et Schippers, 2007). Ces équipes de travail diversifiées sont formées dans l'objectif d'obtenir une plus large vision des problématiques et une diversité des spécialisations qui permettent une pluralité de perceptions et de connaissances (Webber et Donahue, 2001). Lors de la constitution d'une équipe interdisciplinaire, on désire rassembler et partager plusieurs expertises au sein d'une équipe pour augmenter l'efficacité et l'adaptabilité des interventions à des domaines spécifiques. De plus, l'interdisciplinarité est portée par les principes fondateurs de la collaboration, c'est-à-dire de la construction collective d'une réalité partagée et éclairée par chacun, qui permet un regard nouveau et adapté à la complexité (Fortier, 2002). Ainsi, l'apport de perceptions et de connaissances différentes sur une problématique jumelé à l'approche collaborative et à la construction collective font la valeur de l'interdisciplinarité (Lamont, 2009).

1.2 La diversité dans les équipes

La diversité dans les équipes a été étudiée à maintes reprises, sous plusieurs angles et selon plusieurs modèles et approches. Pour l'essentiel, la majorité des études peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les études mettant l'accent sur la performance dans les équipes diversifiées et celles s'intéressant à la notion de cohésion (Williams et O'Reilly, 1998; Webber et Donahue, 2001; Jackson, 1996). Quelle que soit leur orientation, nombre de ces études ont montré que les impacts de la diversité sur les phénomènes de groupe peuvent être nombreux et généralement défavorables. Plusieurs arrivent aussi à la conclusion qu'il n'y a pas de résultats constants quant à l'impact de la diversité sur la performance et que notre compréhension de ces phénomènes est encore parcellaire (Williams et O'Reilly, 1998; Jehn, 1999; Rico et al., 2007; Jackson, 1996). Il ressort toutefois que la diversité affecte la dynamique sociale de l'équipe au travers de l'ensemble de ses processus de prise de décision, de résolution de problème, de statuts et d'influence, d'implantation de décision, de cohésion, de communication, etc. Ainsi, bien que nous ne saisissons pas bien l'articulation des phénomènes, nous savons que la diversité reliée aux aptitudes, aux connaissances et aux expériences de travail, comme celle que l'on retrouve dans l'interdisciplinarité, est particulièrement significative en termes d'impacts majeurs sur les processus d'équipe et sur leur complexité (Miliken et Martin, 1996). Lorsque nous mettons sur pied des équipes interdisciplinaires, deux phénomènes complexes se combinent, soit le travail d'équipe en soi, et la gestion de la diversité (Webber et Donahue, 2001).

1.2.1 Les avantages de la diversité disciplinaire

Les équipes interdisciplinaires offrent plusieurs avantages en ce qui a trait aux multiples sources d'information, de communication, de perspectives différentes et de génération d'alternatives (Keller, 2001; Sargent et Sue-Chan, 2001). Nombre de milieux de travail favorisent la création d'équipes interdisciplinaires afin d'augmenter

la diversité de l'information et de donner accès à de nouvelles idées, à un espace de promotion, de soutien et de diffusion et ainsi permettre aux différents milieux concernés de rester innovateurs et actuels (Jehn 1999). Chacun des membres apportant au groupe son propre réseau de connaissances, d'expertises et de ressources, on obtient un bassin de connexions diversifiées qui étendent la portée des actions de l'équipe (Miliken et Martin, 1996).

Les équipes interdisciplinaires sont identifiées dans la documentation scientifique comme désirables pour l'innovation. D'abord, la diversité dans les connaissances de base, le bagage éducationnel et de formation, l'expérience et l'expertise augmentent la possibilité d'avoir une variété d'opinions et de perspectives. Ensuite, cette divergence peut mener, par les interactions sociales, à l'émergence de nouvelles visions et de structurations conceptuelles inédites (Jehn, 1999). Selon certains chercheurs et chercheuses, l'exposition à des points de vue alternatifs au sein d'une équipe peut augmenter la qualité de la réflexion sur une problématique puisque les membres doivent intégrer les diverses informations et réconcilier diverses perspectives. Ce processus stimule la réflexion et permet d'éviter le piège de la solution prématurée (Miliken et Martin, 1996; Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg et Schippers, 2007). Lorsque les membres avec une diversité éducationnelle utilisent efficacement leurs différences, ils sont souvent meilleurs à la résolution de tâches cognitivement complexes, par exemple, lorsque l'équipe se trouve dans un processus de prise de décision devant de nombreuses pistes de solution. La stimulation de la discussion, l'apprentissage mutuel et la créativité des solutions peuvent ainsi être favorisés par la diversité dans le bagage éducationnel (Rico, 2001; Van Knippenberg et al., 2004; Shaw et Barret-Power, 1998; Miliken et Martin, 1996). Pouvant également être bénéfique pour la dynamique d'équipe, la divergence de points de vue stimule parfois la réflexivité sur le groupe lui-même qui alors questionne plus attentivement son fonctionnement et discute de ses processus. Ceci permet à l'équipe d'apprendre de son expérience et d'augmenter sa performance

(Van Knippenberg et Schippers, 2007; Keller, 2001). Les objectifs de l'interdisciplinarité et le type de problématiques complexes pour lesquelles elle est favorisée entraînent un besoin de communication et de collaboration qui nécessite l'émergence d'un climat propice à l'exploitation des particularités de chacun (Rico et al., 2007). Finalement, il est proposé par plusieurs chercheurs et chercheuses que la diversité a comme avantage d'augmenter la flexibilité, les aptitudes à la résolution de problèmes et de réduire le risque de pensée groupale par cet apport sur la réflexivité du groupe (Shaw et Barret-Power, 1998; Miliken et Martin, 1996).

Les avantages de l'interdisciplinarité sont donc principalement au niveau de l'apport des différences dans le contenu et de l'impact sur les résultats de l'équipe. La majorité des études sur les groupes interdisciplinaires considère que ce type d'équipe a un grand potentiel d'innovation, d'efficacité et de diffusion, mais dénote toutefois une nécessité de mieux comprendre les processus qui les sous-tendent et la façon de favoriser un plein développement de leur potentiel (Van Knippenberg et Schippers, 2007; Carless et De Paola, 2000; Keller, 2001; Jackson, 1996).

1.2.2 Les impacts négatifs de la diversité disciplinaire

La popularité grandissante des équipes interdisciplinaires en milieu organisé reflète la croyance de plus en plus partagée que les équipes de travail peuvent arriver à des résultats impossibles pour un seul individu. Toutefois, cet aboutissement n'est pas automatique. Bien que ces équipes offrent un grand potentiel d'innovation, de réflexivité et de considération de la complexité, plusieurs équipes interdisciplinaires expérimentent principalement des conflits et des pertes de temps et d'énergie qui nuisent à l'atteinte de leurs objectifs (Keller, 2001). La médiation de la diversité finie régulièrement par freiner, limiter et contraindre le potentiel de l'interdisciplinarité. Comme le mentionne Jackson (1996), la diversité formant la dynamique sociale de l'équipe et affectant la façon dont les défis y sont traités, sa présence comporte des implications pour la performance et la survie à long-terme de l'équipe. Dans le

contexte interdisciplinaire, chaque intervenant arrive dans le groupe avec ses attentes liées à ses buts (orientation des objectifs), ses besoins (d'expertise, d'échange, d'apprentissage, etc.), au fonctionnement de l'équipe (leadership, partage d'information, autonomie professionnelle, etc.) et à la dimension socio-affective (relations d'amitié, strictement formelle, degré d'appartenance, etc.) (Fortin et Méthot, 2004). Comme nous le verrons, toutes ces diversités peuvent être source d'impacts négatifs sur le groupe.

1.2.2.1 Les cadres de référence et les langages spécialisés

La diversité disciplinaire entraîne une grande diversité des cadres de références et des langages présents au sein de l'équipe. Plus les membres d'une équipe diffèrent dans le bagage éducationnel, l'expertise et l'expérience, plus ils sont susceptibles de diverger au niveau des cadres de référence (Van Knippenberg et Schippers, 2007). Dans un groupe de travail interdisciplinaire, chaque membre apporte au sein de l'équipe une culture, un ensemble de désirs, de besoins, de ressources, de valeurs et de modes de fonctionnement qui lui sont propres, suivant son bagage disciplinaire (Van Knippenberg et Schippers, 2007). Issus des contraintes de notre éducation et de notre connaissance, les cadres de références limitent et orientent notre compréhension des choses en façonnant notre vision de la réalité. Le cadre de référence détermine les éléments qui permettent aux individus d'agir dans l'équipe et de se positionner les uns par rapport aux autres dans la dynamique interactionnelle (Tietze et al, 2003). Dans l'interdisciplinarité, la diversité des bases disciplinaires de chacun limite la connaissance et la reconnaissance mutuelle, ce qui résulte généralement en incompréhensions et en frustrations. Par exemple, il est probable qu'une équipe interdisciplinaire se retrouve dans une dynamique interpersonnelle de compétition, chacun interagissant pour la valorisation ou la défense de sa vision, de son cadre d'interprétation.

Lorsque deux individus ne partagent pas le même cadre de référence, ils n'abordent pas la même réalité. Cette diversité dans la compréhension des phénomènes de l'équipe affecte l'habileté du groupe à gérer ses conflits et à créer des normes (Shaw et Barret-Power, 1998). Par exemple, comme le montrent Miliken et Martin (1996), la diversité des cadres implique une diversité dans l'attribution de causes et de comportements parmi les membres, ce qui conduit à des incompréhensions, des frustrations et des pertes de temps (Shaw et Barret-Power, 1998). De plus, chaque discipline implique son propre langage et ses termes spécifiques. Lorsque les membres d'une équipe de travail partagent le même langage, une compréhension approfondie des actions et pensées des autres est facilitée. Dans l'interdisciplinarité, l'efficacité de la communication est un réel défi si l'équipe ne se construit pas une vision partagée, des références communes et un langage accessible à tous (Jackson, 1996). Toutefois, ces objectifs, de même que la coordination de l'équipe, sont régulièrement freinés par la diversité des membres. Pour pratiquer l'interdisciplinarité, l'investissement de chacun est nécessaire pour arriver à une compréhension des autres visions et à une procession commune de l'information, mais dans la diversité la mésentente est plus probable et donc le coût de la coordination, sur lequel nous reviendrons dans le chapitre II, est plus grand (Miliken et Martin, 1996).

1.2.2.2 L'affiliation et la cohésion

Selon plusieurs études, il ressort que la diversité des membres n'est pas le principal atout de la sphère affective d'une l'équipe. Que nous parlions de la perspective d'attraction-similarité qui propose que les similarités perçues conduisent vers l'attraction interpersonnelle (Henry et al., 1999) ou de l'homophilie qui est la tendance à se lier à des gens qui nous sont similaires (Saint-Charles et Mongeau, 2006) dans les recherches sur la diversité, nous arrivons aux mêmes conclusions : les gens préfèrent travailler avec ceux qui leur ressemblent (Van Knippenberg et

Schippers, 2007; Harrison et al., 2002; Saint-Charles et Mongeau, 2010). Par exemple, il a été montré que certains membres tenteront de se regrouper sur la base de certaines similarités, selon la théorie des *faultlines* dont nous discuterons au chapitre II, afin de réduire l'insécurité de la diversité sur la base d'autres attributs. Toutefois, il y a alors un risque que l'identification plus forte au « sous-groupe » d'appartenance plutôt qu'à l'équipe fasse émerger des conflits relationnels et une dynamique difficile (Rico et al., 2007). Une dynamique difficile réduit la satisfaction des membres, l'identification au groupe et l'intégration sociale, ce qui inévitablement nuit au climat de collaboration et au travail en équipe.

Utilisant différents indicateurs, plusieurs auteurs montrent que la diversité nuit généralement à la cohésion (Harrison et al., 1998; Mullen et Copper, 1995; Carless et De Paola, 2000). Dans une équipe de travail, la cohésion permet une meilleure cohérence, une productivité accrue et un développement adéquat des processus de communication et de collaboration. Les membres d'une équipe cohésive sont coopératifs, ont une communication ouverte ainsi qu'un moral et un esprit d'équipe forts (Carless et De Paola, 2000). On associe également la cohésion à la performance et à la longévité des groupes. Le climat de faible cohésion dans lequel se retrouvent régulièrement les équipes interdisciplinaires tend donc à limiter le travail de l'équipe (Mullen et Copper, 1995; Sargent et Sue-Chan, 2001; Carless et De Paola, 2000; Keller, 2001).

Finalement, Keller (1991) mentionne clairement dans son étude que les membres des équipes diversifiées expriment un plus grand sentiment d'insatisfaction. L'incompréhension, les tensions et la frustration fréquentes dans l'interdisciplinarité sont des éléments négatifs qui inhibent la participation des membres d'une équipe et créent une insatisfaction. Ceci dit, lorsqu'il y a insatisfaction au sein de l'équipe, il risque fort d'y avoir désengagement et même dissension (Jackson, 1996). La médiation de la diversité rend difficile le développement de la cohésion et cette faible

cohésion influence ensuite la capacité du groupe à gérer ses conflits et à développer les normes et les objectifs de l'équipe (Shaw et Barret-Power, 1998; Webber et Donahue, 2001). Les comportements de communication, de coopération et de collaboration qui se forment dans les rapports interpersonnels, et qui facilitent grandement l'aboutissement du travail interdisciplinaire, ne sont pas favorisés par la faible cohésion puisque les diverses frustrations et incompréhensions limitent l'espace de communication interpersonnelle et l'intégration sociale des membres (Webber, 2002; Miliken et Martin, 1996).

1.2.2.3 Statut, pouvoir et partage d'information

Dans une perspective interpersonnelle et communicationnelle, se questionner sur les relations de pouvoir, de statut et de partage d'information sont essentielles en regard d'un groupe de travail. Trois éléments liés à l'influence ressortent comme étant plus difficiles dans l'interdisciplinarité, soit les conflits liés aux rôles, les processus de décision et la libre communication interpersonnelle (Mariano, 1989).

Les problématiques liées aux relations de pouvoir et de statut sont bien présentes dans la documentation. La discipline ou le bagage éducationnel d'un membre entraîne chez les autres la perception d'un certain statut qui dépend de l'historique de chacun et des barrières déjà mises en place par les contextes externes (Jackson, 1996; Mariano, 1989; Lamont, 2009). Il est fréquent de voir dans les équipes interdisciplinaires une méconnaissance chez les membres de la pratique et des bases disciplinaires des autres ainsi qu'une communication pauvre, une confusion dans la prise de responsabilité, une attitude chauviniste, une méfiance et un manque de confiance envers les autres disciplines (Lamont, 2009). Les négociations et la construction d'une équipe effective sont difficiles lorsqu'il prévaut parmi les membres des luttes de pouvoir, de la tyrannie, du contrôle et des non-dits (Mariano, 1989). La pensée interdisciplinaire nécessite des membres qu'ils se partagent les rôles, qu'ils traversent et qu'ils intègrent systématiquement les limites de leurs

disciplines et c'est pourquoi il est important de réduire les conflits liés aux rôles pour favoriser la collaboration (Mariano, 1989; Fortin et Méthot, 2004). Selon Fortin et Méthot (2004), le travail interdisciplinaire dans le groupe apporte un besoin de souplesse et d'adaptation dans les rôles puisqu'il y a ceux associés aux disciplines et ceux assumés dans l'équipe. Par exemple, l'identité professionnelle peut y être remise en question, tant sur les plans théorique, pratique que personnel, donc une plus grande attention à la définition des rôles et des disciplines de chacun doit être apportée afin que chacun conserve puisse prendre sa place. « Le défi consiste à respecter l'apport spécifique des disciplines tout en favorisant la synergie et l'éclosion d'une identité propre à l'équipe. » (Fortin et Méthot, 2004, p.2)

De plus, si nous portons un regard global sur les équipes interdisciplinaires, la présence de diverses disciplines implique régulièrement la présence de divers milieu d'appartenance et de valorisation pour les membres. Les conflits de rôle vécus au sein des équipes interdisciplinaires sont généralement d'autant plus complexes qu'ils sont ancrés parfois dans des enjeux externes au groupe, dans un contexte de pouvoir, de production et d'objectifs plus grands que le groupe lui-même. La structure du groupe est influencée par des structures plus larges comme les organisations, les institutions, les milieux disciplinaires et les systèmes politiques (Saint-Charles et Mongeau, 2006).

Par ailleurs, le processus de partage d'information est un pilier du travail d'équipe dans l'interdisciplinarité. La façon de communiquer dans l'interdisciplinarité implique une dynamique d'échange et un aller-retour continu entre chacun des membres. Pour profiter de la diversité, les membres doivent partager leurs informations, leurs perceptions diversifiées et leur compréhension de l'objet du groupe. Toutefois, l'anxiété liée aux problématiques de la diversité que nous avons vues précédemment peut inhiber la participation d'un des membres dans l'équipe et alors limiter cet échange continu (Keller, 2001). Différents phénomènes

communicationnels, tels que le développement de stéréotypes, peuvent également venir biaiser l'interprétation de l'information dans la diversité et ainsi affectent négativement l'échange d'information à la fois dans le contenu et dans la relation de l'échange (Shaw et Barret-Power, 1998).

Finalement, on relie dans la documentation le partage d'information et le processus de prise de décision. Comme le mentionne Mariano (1989), les équipes de travail doivent définir clairement le problème, identifier les rôles de chacun dans la décision, avoir une quantité suffisante d'informations, favoriser la génération de plusieurs alternatives et promouvoir l'implication dans l'action afin d'avoir un processus de prise de décision efficace. De plus, ce processus se déroule mieux dans une atmosphère de respect envers l'expertise des autres, la contribution de tous et le partage des responsabilités pour les résultats. Suivant ce qui a été présenté plus haut, on peut alors comprendre pourquoi ce type de processus est plus lent et délicat dans les équipes interdisciplinaires.

1.2.3 Les médiateurs

Certains médiateurs des impacts négatifs de la diversité disciplinaire sur les processus des équipes de travail sont présents dans la documentation. On y retrouve la notion de temps, le niveau de diversité et la conscience de l'interdisciplinarité.

Certains chercheurs et chercheuses ont avancé l'idée que l'effet de la diversité peut se modifier avec le temps et l'expérience du groupe à travailler ensemble. Peu à peu, les individus acquièrent plus d'informations sur les autres et leurs perceptions s'ajustent sur les comportements réels plutôt que sur les stéréotypes ce qui favorise la collaboration et la communication dans l'équipe (Van Knippenberg et Schippers, 2007; Harrison et al., 1998). Ainsi, plusieurs auteurs reconnaissent que les équipes diversifiées doivent souvent atteindre une certaine maturité dans leur développement avant que nous puissions en voir les bénéfices attendus (Rousseau et al., 2006). Par

ailleurs, il ressort qu'au-delà d'un certain niveau de diversité, par exemple sur la base de plusieurs attributs à la fois, les membres sont trop différents pour former des sous-groupes donc ils s'investissent dans l'unité et limitent alors les impacts négatifs de l'interdisciplinarité (Rico et al., 2007). En effet, un très haut niveau de diversité peut favoriser les relations interpersonnelles en minimisant la pression de la différence qui nuit à la communication, à l'intégration et à la cohésion. Les membres ne se sentent pas seuls dans leur différence si tous le sont de plusieurs façons (Sargent et Sue-Chan, 2001). Finalement, les études montrent sans équivoque qu'une équipe croyant à la diversité et qui partage une compréhension des avantages de la diversité ou de la façon de gérer les différences d'information atteint une meilleure qualité de décision, utilise plus pertinemment la diversité d'informations et ses membres s'identifient plus au groupe (Van Knippenberg et Schippers, 2007). Ainsi, les membres seront plus portés à comprendre et à intégrer les contributions des autres s'ils sont conscients des avantages de la diversité d'information, d'expertise et de perspectives (Van Knippenberg et Schippers, 2007).

1.3 Le paradoxe de l'interdisciplinarité

Comme l'exprime la citation de Miliken et Martin (1996) « diversity appears to be a double-edge sword, increasing the opportunity for creativity as well as the likelihood that group members will be dissatisfied and fail to identify with the group » (p.403), l'interdisciplinarité dans une équipe de travail apporte avantages et inconvénients. On sait que l'interdisciplinarité augmente la complexité du travail d'équipe, particulièrement en ce qui a trait à la construction de la connaissance et à sa communication entre les disciplines (Haythornthwaite, 2004). Nous avons vu précédemment que plus la diversité disciplinaire est grande, moins les membres sont susceptibles de partager le même cadre de références et de parler le même langage, et ceci contribue à l'émergence de conflits. Cette diversité cognitive nuit à la quantité et la qualité des actions collaboratives, au partage d'informations et au processus de

prise de décision. Il peut alors être difficile, par exemple, d'implanter des actions ou de choisir un processus adéquat de résolution de problème (Shaw et Barret-Power, 1998). Cet inévitable processus de médiation des cadres de référence que l'on retrouve dans le projet de l'interdisciplinarité apporte une complexité à la construction du savoir; d'autant plus que certains enjeux se situent entre les organisations et les disciplines elles-mêmes et que la relation des membres dans l'équipe doit être préservée afin de s'assurer une pérennité de l'équipe (Van Knippenberg et al, 2004; Van Knippenberg et Schippers, 2007). Afin d'obtenir un cadre commun, compris et intégré par tous, celui-ci doit être co-construit. Toutefois, les processus de négociation que cela implique risquent de soumettre l'équipe à des tensions d'incompréhension et à une compétition au niveau des relations de pouvoir et de statuts hiérarchiques des membres. Ainsi, l'équipe se retrouve devant le défi de créer un terrain, un langage et une compréhension commune de la réalité dans lesquels chaque membre doit également conserver un regard disciplinaire pour apporter une richesse au résultat. L'interdisciplinarité se construit et se développe dans l'ouverture des horizons, l'innovation et la créativité. Toutefois, dans une équipe, le processus reste délicat en termes de négociations interpersonnelles puisque le succès d'une équipe de travail ne dépend pas uniquement de sa capacité à faire la tâche, mais aussi de sa capacité à gérer efficacement les interactions. Ceci inclut prioritairement la communication, la coopération et la coordination des efforts collectifs (Northcraft et al., 1995). Or, comme nous l'avons vu, les équipes interdisciplinaires sont paradoxalement plus susceptibles de donner lieu à un climat moins collaboratif et de faible cohésion.

Ce paradoxe vécu par les équipes interdisciplinaires d'avoir comme objectif une collaboration idéale dans des contextes relationnels qui lui posent obstacles, nous porte à nous questionner sur le développement et l'articulation des processus collaboratifs et communicationnels dans la pratique de l'interdisciplinarité. Il ressort de ce qui précède qu'il existe nombre de facteurs qui tantôt favorisent, tantôt

défavorisent les équipes interdisciplinaires. De plus, comme la considération de la complexité des problématiques est grandissante dans notre société nous sommes susceptibles de voir émerger de plus en plus d'équipes interdisciplinaires qu'il importe alors de mieux comprendre. On constate que les facteurs discutés ont souvent été étudiés en silo, sans que l'on voie comment ils s'affectent les uns les autres.

1.4 Question générale de recherche

Les études se sont surtout penchées sur la diversité en regard de ses impacts sur les résultats et les recherches scientifiques se concentrent généralement sur un élément à la fois comme le lien entre diversité et cohésion ou bien diversité et efficacité de la production. On ne sait que très peu sur les processus d'équipe et la dynamique interactionnelle des membres dans l'ensemble de leurs actions collectives et leur vie de groupe. L'objectif global de cette recherche est de mieux comprendre l'impact du « facteur interdisciplinaire » dans les groupes de travail à la fois sur les sphères organisationnelle, cognitive et affective en regard des processus d'équipe qui contribuent ou qui nuisent à leur développement.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Dans le chapitre qui suit, nous vous présentons le cadre théorique utilisé pour analyser et comprendre les groupes de travail interdisciplinaires. Nous y clarifions les concepts-clés au cœur de notre problématique (interdisciplinarité, groupes de travail et relation entre diversité et groupes) et nous présentons le « regard communicationnel » que nous posons sur cette problématique.

2.1 Notions d'interdisciplinarité

Le concept d'interdisciplinarité est issu d'un long parcours épistémologique qui sera abordé ici-bas. L'interdisciplinarité, la multidisciplinarité, la transdisciplinarité et la pluridisciplinarité ont longtemps été des termes utilisés de façon interchangeable dans la documentation (Mariano, 1989). Dans la présente étude, nous définissons l'interdisciplinarité comme l'interaction de plusieurs disciplines dans un objectif de collaboration pour poser un regard sur une problématique et comme un projet d'intégration des connaissances pour l'obtention d'une vision globale.

2.1.1 Disciplinarité

Une discipline est un ensemble de connaissances, de théories et de concepts qui s'expriment dans un langage propre à un domaine. Une discipline se définit par son domaine de spécialisation et la façon dont elle l'aborde dans sa « réalité ». Chaque discipline est portée par son mode de pensée à l'intérieur des frontières qu'elle bâtit pour représenter sa compréhension du monde (Fortier, 2002). Ainsi, chacune fait entrer le disciplinaire dans un ensemble de lois et de règles cohérentes

qui lui permettront d'y pratiquer une science. Par exemple, on peut comparer les disciplines à des institutions comprenant un ensemble de conventions et de règles qui coordonnent et régulent les interactions humaines et la production du savoir (Broto et al., 2009; Fortier, 2002). Dans sa relation à l'individu, la discipline se définit comme le champ de compétences et de connaissances d'une personne qui lui apporte reconnaissance par ses pairs. Par cette reconnaissance, la personne devient alors légitime dans son champ d'expertise. Dans les relations interpersonnelles, l'individu sera associé à son domaine et la vision des autres sur lui sera teintée par leur perception de sa discipline (Fortier, 2002).

Dans un mode de pensée qui entretiendrait la primauté d'une discipline unique, l'entraînement à la perception sélective peut être considéré comme un cloisonnement de la discipline sur elle-même (Fortier, 2002). Ainsi, lorsqu'il est question de disciplinarité stricte, la perception sélective qu'elle impose à ses adhérents limite la remise en question des fondements de la discipline. Cette vision, qui est régulièrement appelée en « silo », propose une façon de faire de la science qui favorise que chacun utilise son propre domaine de spécialisation pour travailler sur les problématiques concernées. À l'inverse de l'approche holistique, cela préserve les barrières conceptuelles entre les disciplines et limite la considération des interactions et l'obtention d'une compréhension d'ensemble (Mariano, 1989). Le caractère fécond de la disciplinarité a été démontré à maintes reprises, mais il est important de percevoir qu'il existe une possibilité interdisciplinaire (Morin, 2003).

2.1.2 Globalité et complexité

La pensée interdisciplinaire est issue d'un long cheminement épistémologique vers la considération de la complexité. Le même courant à l'encontre du regard linéaire et en silo s'est développé peu à peu tant dans les sciences naturelles que sociales. Pour aborder l'interdisciplinarité, il est question de pensée globale et complexe, d'écosystémisme, d'holisme et de constructivisme. C'est d'abord avec le

développement de la pensée systémique et de la théorie générale des systèmes que certaines barrières entre les disciplines tombent et que nous entrevoyons une révolution dans la façon de percevoir la construction de la connaissance (Hatch et Cunliff, 2009). C'est alors que de plus en plus de chercheurs et chercheuses s'intéressent à l'analyse des interactions et des relations entre les composantes d'un système pour en comprendre la globalité. On considère qu'un système est plus que la somme de ses parties et que ce qui se passe entre les sous-systèmes sont des phénomènes qui modifient et influencent le système. Les relations et les interactions entre les différents éléments font autant partie du système que les éléments eux-mêmes (Morin, 2003; Hatch et Cunliff, 2009). On se concentre alors sur les relations et les interactions entre les éléments. C'est suite au développement de ces théories que nous considérons aujourd'hui l'environnement et le contexte dans lesquels se placent les problématiques étudiées afin de comprendre la globalité des phénomènes sociaux et naturels, et que nous considérons la complémentarité des disciplines plutôt que leur confrontation dans leur étude.

Le paradigme de la complexité, intimement lié à l'interdisciplinarité, est le produit de ce parcours. En nous appuyant principalement sur les réflexions apportées par Edgar Morin, nous pouvons montrer l'intérêt de l'approche de la complexité face aux approches plus classiques. Par exemple, on peut prendre le principe dialogique qui propose que deux principes en dualité peuvent former un tout sans que leur distinction ne se perde (Morin, 1996). Lorsqu'il est question d'interdisciplinarité comme elle est abordée dans cette étude, il faut la considérer à la fois dans la diversité des connaissances et comme étant un système social qui permet de construire et de véhiculer les différentes connaissances. On ne peut pas nier la complexité des systèmes sociaux lorsque nous regardons l'équipe interdisciplinaire en termes d'interpénétration des systèmes ouverts. Chaque membre dans son système, contraint par son environnement, doit agir et réagir en interaction avec les autres membres dans l'équipe, qui se trouve elle aussi dans un environnement avec ses contraintes (Hatch

et Cunliff, 2009). L'interdisciplinarité est une approche du travail basée sur une épistémologie dite holistique de la réalité puisque c'est par l'utilisation, la compréhension et l'intégration de différentes disciplines et connaissances qu'émergera la réponse à la problématique (Housley, 2003).

2.1.3 Interdisciplinarité

L'interdisciplinarité est particulièrement utilisée et reconnue pour la réflexion sur des problématiques complexes. Elle permet une vision pluraliste et une résolution de la complexité par la complexité (Fortier, 2002). On retrouve dans différent milieux une certaine confusion entre les concepts de multidisciplinarité et d'interdisciplinarité. La multidisciplinarité se définit comme la coordination des efforts de plusieurs disciplines pour atteindre un objectif commun. On considère que les contributions disciplinaires sont complémentaires et co-opèrent dans la résolution d'une problématique (Fiore, 2008). Par contre, lorsqu'il est question d'interdisciplinarité, on voit l'atteinte de l'objectif par l'intégration systématique des idées. Il n'est pas question dans la pratique interdisciplinaire de simplement y combiner les idées, mais de réellement y développer une nouvelle approche et une nouvelle compréhension. L'interdisciplinarité demande plus qu'une complémentarité, elle requiert une collaboration qui mène à une approche inédite des problématiques (Fiore, 2008). Pour réussir l'interdisciplinarité, il est nécessaire d'entretenir une grande ouverture aux incohérences, aux défauts et aux limites de notre propre discipline pour tenter de les résoudre à l'aide des autres (Fortier, 2002; Broto et al., 2009).

Nous retenons particulièrement dans ce mémoire qu'il y a une distinction à faire entre la recherche interdisciplinaire et la pratique de l'interdisciplinarité. La première se définit principalement comme une forme de coopération entre les disciplines pour faire face à des problématiques qui ne peuvent être résolues que par l'intégration de différents savoirs et approches (Fiore, 2008). La deuxième, elle,

suppose un dialogue et un échange de connaissances, d'analyses et de méthodes entre plusieurs disciplines. Elle implique qu'il y ait des interactions et un enrichissement mutuel entre plusieurs spécialisations dans l'objectif de partager les savoirs et d'élargir le cadre de connaissances utilisé pour innover dans la réflexion sur une problématique. Dans le cadre de ce mémoire, nous traitons de la pratique de l'interdisciplinarité puisqu'il sera question des actions posées par les équipes pour se développer dans l'interdisciplinarité. Nous discuterons comment les membres de disciplines différentes dans une équipe de travail développent des processus collectifs et une vision de leur pratique pour arriver à une collaboration et une intégration interdisciplinaire des connaissances.

2.1.4 Le regard communicationnel

Le regard communicationnel dans l'interdisciplinarité prend son sens dans les bases de ce que nous venons d'avancer. La relation entre les systèmes, les interactions et les constructions collectives se produisent et se reproduisent dans la communication (Weick, 1995; Housley, 2003). Lorsqu'il est question d'interdisciplinarité et de savoir, le lien discursif émerge de la connaissance, de la communication des structures interactionnelles et des rôles. C'est ainsi que la connaissance et le partage de connaissances sont des produits contextuels de l'interaction et de la communication au sein du groupe (Housley, 2003).

2.2 Notion de groupe

Plusieurs nomenclatures et définitions du groupe sont proposées dans la documentation scientifique. On y parle d'« équipes de travail », de « groupes de travail », de « groupes restreints » ou de « groupes de tâches ». Précisons donc d'entrée de jeu, que puisque notre intérêt porte sur des groupes interdisciplinaires, il s'agit de « groupes en contexte de travail » et non, par exemple, de groupes de loisirs ou de groupes familiaux et que nous considérerons comme synonymes les expressions groupe de travail, équipe de travail et groupe de tâches. La définition de

départ que nous adoptons est la suivante : « un ensemble de personnes interdépendantes qui doit remplir une tâche commune dont elles se partagent la responsabilité des résultats et qui est perçu comme une entité issue de la construction collective des interactions entre les membres et l'environnement » (Webber et Donahue, 2001, p.143, traduction libre). Le groupe est également compris comme un réseau d'humains en interaction à la fois interconnectés et autonomes (Wheelan et Williams, 2003). Au niveau du nombre de personnes nécessaire à l'appellation groupe, ce n'est pas tant un nombre que la possibilité de voir une unité « groupe » émerger de la situation. Ainsi, un minimum de quatre individus est nécessaire pour que le nombre d'interactions possible soit supérieur au nombre de membres ce qui engendre l'émergence d'une structure sociale distincte et propice à l'analyse. Selon plusieurs études, la borne maximale se situe environ à vingt personnes puisqu'au-delà d'un certain nombre d'individus, les phénomènes de groupes dépendent d'autres facteurs que ceux associés aux phénomènes des groupes restreints (Mongeau et Saint-Charles, 2011).

2.2.1 Le groupe comme construit

Suivant la théorie de la complexité abordée plus haut, le groupe est un système complexe et capable d'adaptation. Ce système est un réseau interconnecté d'agents interdépendants qui forment une unité ou un tout organique de par sa capacité d'ajustement aux changements de circonstances et d'anticipation des événements futurs (Wheelan et Williams, 2003). Le groupe est un système vivant, autorégulé par les perceptions partagées en son sein, les interactions entre les membres et les interactions avec l'environnement. Chaque groupe est un ensemble unique qui se modélise au travers de la façon de penser des membres, des réactions affectives, de la structuration de la communication, etc. (Wheelan et Williams, 2003; McGrath, 1991). Chaque élément interagit dans son propre système et influence par ses interactions locales les modèles globaux du groupe qui influenceront par la suite

les membres dans leur système (Wheelan et Williams, 2003). Ainsi, la structure générale du groupe conditionne la manière dont le groupe agit et interagit, et ces actions et interactions conditionnent à leur tour la mise en place de la structure du groupe (Saint-Charles et Mongeau, 2006). En d'autres mots, dans cette approche constructiviste, le groupe n'est pas un ensemble de personnes en interaction, mais l'ensemble qui naît de l'interaction des membres (Mongeau et Saint-Charles, 2011; Marino, 1989).

2.2.2 Le modèle communicationnel du groupe

Le modèle utilisé dans cette étude pour comprendre les équipes interdisciplinaires et les impacts de la diversité est le modèle communicationnel proposé par Mongeau et Saint-Charles (2011). Il se base sur les trois composantes de l'expérience humaine (cognitive, affective et comportementale) qui se reflètent dans la structuration des relations interpersonnelles. La composante cognitive rejoint la co-construction des réalités, le réseau d'échange d'informations et l'élaboration des représentations. La composante affective se manifeste au sein du groupe dans les relations interpersonnelles, le climat socio-affectif, les normes affectives, le phénomène de cohésion, etc. Finalement, la composante spatio-temporelle est l'organisation physique et matérielle, le contexte des interactions et ses contraintes et l'enchaînement des activités (Saint-Charles et Mongeau, 2006; Mongeau et Saint-Charles, 2011). Le modèle communicationnel, construit à partir d'une revue extensive de la documentation scientifique, propose, en concordance à ces trois sphères d'activité, six thématiques regroupant les phénomènes affectant la dynamique du groupe qui peuvent être utilisées pour analyser les dynamiques relationnelles et communicationnelles d'un groupe.

Thématique de production (tâche, création) associée à l'objectif ou aux objectifs du groupe.

Thématique d'affiliation qui rejoint la mise en relation et l'offre d'une identité aux membres; elle se reflète généralement dans les phénomènes de cohésion, de sentiment d'appartenance et d'identification à l'équipe.

Thématique du traitement de l'information qui concerne la prise de décision, le processus de partage d'informations et l'activité symbolique au sein des groupes.

Thématique d'interinfluence qui concerne la façon développée par le groupe pour composer avec les conflits et la structure de pouvoir.

Thématique d'organisation qui fait référence à l'organisation du groupe en une unité reconnue par ses membres et par l'environnement; elle se reflète par exemple dans la façon dont le groupe se constitue et tente de se maintenir par la mise en place de structures qui encadrent, contraignent et soutiennent les interactions.

Thématique de médiation qui concerne la négociation entre les membres et avec l'environnement, tant au niveau des besoins, des intérêts, des cadres de références que des structures sociales locales ou globales.

Ce modèle permet de représenter la complexité de l'étude des phénomènes dans les équipes interdisciplinaires puisque les composantes et les thématiques sont vues comme interdépendantes et s'interinfluençant (Saint-Charles et Mongeau, 2006; Mongeau et Saint-Charles, 2011). Il contribue à organiser de manière cohérente les différents aspects qui sont à prendre à compte dans la compréhension de la dynamique de la diversité et de l'interdisciplinarité dans les groupes. Dans le cadre de cette étude, nous utilisons ce modèle principalement pour développer la méthodologie et analyser les processus de groupe significatifs dans l'interdisciplinarité.

2.3 Diversité disciplinaire et processus d'équipe

L'intérêt et la recherche sur la dynamique des petits groupes et la diversité se développent depuis les années cinquante. Quelques études se sont intéressées à l'interdisciplinarité précisément, mais la diversité est principalement traitée dans sa globalité (Mariano, 1989). L'étude des équipes interdisciplinaires est effectuée dans ce mémoire en regard de l'impact de la diversité disciplinaire sur les phénomènes et la dynamique de groupe, sur la communication et sur la construction des différentes structures conceptuelles des membres. Il y est considéré que la communication entre les différentes structures conceptuelles est le cœur de l'interdisciplinarité, puisque à la fois la raison de la création de l'équipe et son principal défi (Bromme, 2000).

2.3.1 La notion de diversité

Le terme diversité fait référence à la composition sociale de l'équipe basée sur tous les attributs individuels qui peuvent mener à une perception différente d'un membre chez l'autre (Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg et Schippers, 2007; Shaw et Barret-Power, 1998; Miliken et Martin, 1996). Le nombre d'attributs de différenciation entre des individus étant très grand, il est de plus en plus considéré qu'une équipe homogène tant au niveau démographique qu'au niveau des valeurs, des cultures et des attitudes est quasiment impossible à construire (Shaw et Barret-Power, 1998; Rico et al., 2007; Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg et Schippers, 2007). Ainsi, dans les équipes interdisciplinaires, la diversité dans la discipline des membres vient s'ajouter à celle déjà inévitablement en place par les attributs démographiques (âge, sexe, ethnie) et les attributs individuels liés aux croyances, aux valeurs, aux attitudes et à l'expérience personnelle.

Afin de déceler tout l'éventail de la diversité d'une équipe, il faut considérer sa composition, sa structure et différencier les caractéristiques plus modifiables et celles plus fixes (Keller, 2001; Rico et al., 2007). D'abord, on retrouve chez plusieurs auteurs une distinction entre la diversité de surface (*surface-level diversity* ou *readily*

detectable attribute) et la diversité profonde (*deep-level diversity* ou *underlying attribute*) (Miliken et Martin, 1996; Shaw et Barret-Power, 1998; Harrison et al., 1998; Jehn, 1999; Harrison et al., 2002; Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg et Schippers, 2007). La première diversité rejoint les caractéristiques directement identifiables ou dites démographiques comme l'âge, le sexe et l'ethnie (Miliken et Martin, 1996; Shaw et Barret-Power, 1998; Harrison et al., 2002). La deuxième rejoint les caractéristiques sous-jacentes de l'individu telles que les attitudes, les valeurs, les connaissances et les aptitudes (Harrison et al., 1998; Harrison et al., 2002). Certains y ajoutent également l'expérience reliée à l'emploi, le bagage éducationnel et la formation, la culture et la personnalité (Van Knippenberg et al., 2004; Shaw et Barret-Power, 1998). La diversité disciplinaire peut se rapprocher pour certains auteurs du type « *deep-level* » car elle modifie la culture, les connaissances, l'expertise et les aptitudes des membres. Les chercheurs et chercheuses qui s'attardent à ces différents types de diversité proposent des effets variés sur le groupe selon le type prédominant. Par exemple, les diversités démographiques et de personnalité, de valeurs et d'attitudes ont un impact négatif sur la performance et l'évaluation affective du groupe tandis que la diversité reliée à l'information comme l'éducation et l'expérience en emploi est plus susceptible d'avoir des effets positifs sur la performance (Van Knippenberg et Schippers, 2007; Jehn, 1999).

L'autre façon la plus populaire dans la documentation pour étudier la diversité rejoint la notion de ligne de faille (*faultline*) dans les équipes, c'est-à-dire de présence de zones fragiles dans la composition du groupe qui amène un risque de scission (Rico et al., 2007). Une ligne de faille se crée lorsqu'on retrouve dans une équipe diversifiée, une combinaison de caractéristiques entraînant la formation de sous-groupes. C'est une ligne hypothétique qui sépare un groupe en sous-groupes selon l'alignement de deux ou plusieurs caractéristiques. Si ce sous-groupe nouvellement formé est très homogène, les processus d'équipe en seront grandement affectés, par exemple par l'influence grandissante de ces personnes (Rico et al., 2007). En

comparaison avec l'approche présentée ci-haut, certains auteurs considèrent que la composition d'une dynamique par l'interaction d'attributs affecte plus profondément les processus d'équipe que les attributs démographiques séparés puisque l'identification au sous-groupe d'appartenance se renforce par l'adéquation de plusieurs bases de similarité (Bezrukova, 2007). Par exemple, si nous prenons un groupe composé de trois hommes et huit femmes, le sous-groupe masculin se renforcera d'autant plus si les trois hommes ont le même âge. La création de sous-groupes sur la base de ces caractéristiques influence significativement l'intégration sociale au sein de l'équipe, la satisfaction de chaque membre, l'implication dans les interactions de l'équipe et donc l'intérêt de chacun à rester dans l'équipe (Rico et al., 2007).

La diversité est une problématique complexe et ses effets se perçoivent dans toutes les sphères du groupe. Nous proposons l'approche communicationnelle car nous croyons que la diversité disciplinaire doit être étudiée en regard de ses intentions de collaboration et de pensée intégrative, directement au niveau des processus d'équipe et de la construction communicationnelle. L'objectif explicite de collaboration et d'interpénétration des connaissances pour une meilleure construction de l'innovation, comme présenté dans la problématique, donne aux équipes interdisciplinaires une obligation de tirer profit de la diversité. Elles ne sont donc pas uniquement la cible d'une diversité « inévitable », mais doivent l'utiliser comme levier de production et de construction collective.

2.3.2 La discipline comme cadre et culture

L'interdisciplinarité est considérée comme une diversité désirée des cadres de référence. Le cadre de référence d'un individu est le résultat de ses précédentes constructions de sens, de ses expériences antérieures dépendamment des différents environnements dans lesquels il a évolué. Comme nous l'avons vu, un cadre se construit au travers d'un processus d'apprentissage et de développement de

l'ensemble des significations qui nous permettent de communiquer et d'interagir avec les autres (Tietze et al, 2003). « De la même façon, l'individu est une partie de la société, mais la société est présente dans chaque individu en tant que tout, à travers son langage, sa culture, ses normes. » (Morin, 1996) À ce cadre, se joint dans la compréhension de la réalité, le langage que nous utilisons. Les processus de compréhension comme le recours aux cadres de référence et l'utilisation du langage sont ancrés dans les diverses cultures tant ethniques, de genre, religieuses, disciplinaires, etc. Lorsqu'un individu se présente devant une nouvelle situation, toute sa compréhension se fait à partir du cadre qu'il a intégré au préalable et nos cadres se modifient face aux différentes situations et aux expériences qui nous proposent de nouvelles connaissances et de nouvelles compréhensions de la réalité. La transformation de notre cadre au contact d'autres réalités permet d'ouvrir nos horizons et de considérer différentes constructions de sens (Tietze et al, 2003).

Les disciplines sont des cadres de référence importants pour les individus qui y sont formés et qui y œuvrent. Ce cadre prend, évidemment, une très grande importance dans les équipes interdisciplinaires en particulier parce que les membres y sont en quelque sorte les ambassadeurs de leurs disciplines. On dénote d'ailleurs qu'à travers la formation et l'expérience de travail, les experts deviennent parfois retranchés dans leur discipline (Haythorntwaite et al., 2006) alors que l'équipe interdisciplinaire leur exige de développer une compréhension de bases des enjeux et principes d'autres disciplines (Broto et al., 2009).

2.3.3 Le processus cognitif et la construction de sens

Pour atteindre une interdisciplinarité et favoriser la compréhension commune des différents systèmes de représentation des membres, un discours doit être établi entre les règles et les langages (Housley, 2003). Comme le mentionne Fortier (2002), l'incompréhension mutuelle est la source de frustrations qui compromettent le partage des idées et l'avancement des projets. Mais, la différence des perspectives n'est pas

uniquement un obstacle à la compréhension, elle est aussi une condition de succès pour la communication interdisciplinaire. Selon la théorie du terrain commun (*common ground*) utilisée par Bromme (2000), la création d'une réalité partagée favorise les processus interdisciplinaires et toutes les contributions au processus de compréhension servent à établir et à maintenir le terrain commun. Ce dernier est contextuel et interpersonnel et il permet d'établir un langage et un ensemble de règles et de normes qui seront comprises et utilisés de la même façon par tous (Bromme, 2000). Les expériences et les activités communes constituent la base essentielle pour établir un terrain commun. Issus de milieux disciplinaires différents, les membres d'une équipe interdisciplinaire sont moins susceptibles d'avoir déjà partagé expériences et activités ce qui conduit à une difficulté dans les communications initiales ainsi qu'à l'écoulement d'un grand laps de temps avant d'avoir le sentiment d'atteindre une compréhension mutuelle (Bromme, 2000). Développer un langage commun et introduire ses collègues à sa propre perspective sont décrits comme les difficultés clés de la collaboration interdisciplinaire. Un objet de recherche commun ou une tâche commune ne sont pas suffisant dans le travail interdisciplinaire pour établir un *common ground*, puisque la compréhension et la structuration conceptuelle et théorique sont au cœur de la tâche de ces équipes (Bromme, 2000; Van Knippenberg et Schippers, 2007).

Weick (1979; 1995; Weick et al., 2005) est associé à la lignée de la systémique que nous avons abordée plus haut. Il s'intéresse dans ses écrits à ce qui se produit dans le développement d'une connaissance et d'un sens commun dans les organisations. À la manière de Giddens (1984), il aborde ce processus suivant l'idée que les interactions entre les individus forgent l'existence des structures qui seront ensuite le moteur et les contraintes des actions futures. Au niveau individuel, la création de sens consiste à donner un ordre à la complexité perçue en organisant cognitivement les éléments. On se retrouve ensuite à développer au travers des interactions, des subjectivités et des « sens » individuels une construction collective

du sens et le développement d'une connaissance partagée. Ce qui nous intéresse particulièrement dans ce processus est que l'échange d'interprétations personnelles permet de modifier les schémas mentaux des individus par une convergence des interprétations, sans toutefois que celles-ci se confondent. En d'autres mots, les membres des équipes interdisciplinaires peuvent comprendre et modifier leur perceptions des différentes disciplines ainsi qu'intégrer des connaissances les unes aux autres sans perdre leur unicité et leur potentiel de diversité (Weick 1979; 1995; Weick et al., 2005). C'est donc à travers l'intersubjectivité que le groupe se construit, s'organise et se reproduit. Délicats même dans les équipes homogènes, les processus de construction de sens sont complexifiés par la diversité des cadres de référence, de langage et de compréhension amenée par l'interdisciplinarité. La confrontation de perspectives différentes est une condition pour le développement du dialogue interdisciplinaire afin que l'équipe se construise un terrain commun (Bromme, 2000).

2.3.4 Le processus affectif

En ce qui a trait à la dimension affective de l'équipe interdisciplinaire, on retrouve comme notions significatives l'attraction envers les autres membres, la théorie du coût de l'interaction ainsi que la notion de faible cohésion. Les similarités dans les attitudes, les croyances et les valeurs forment la base d'une attraction et d'une affiliation continue au sein des groupes (Harrison et al., 1998). Les ressemblances dans les attitudes peuvent faciliter les interactions interpersonnelles, la communication et réduire les conflits liés aux rôles. Les personnes qui ont un bagage semblable ont plus de chance de partager des expériences et des valeurs et alors de considérer positivement l'expérience de l'interaction (Miliken et Martin, 1996). Suivant cette idée, la diversité disciplinaire influence négativement l'envie d'interaction ce qui nuit à la coordination du travail et à la collaboration (Shaw et Barret-Power, 1998). Lorsqu'il y a un effort cognitif important à fournir dans les différentes négociations interpersonnelles (comme le cadre disciplinaire), le coût de

l'interaction augmente et influence négativement l'envie d'interaction (Shaw et Barret-Power, 1998). Toutefois, plusieurs recherches montrent que la quantité d'interactions dans le groupe, tant sur la tâche qu'au niveau affectif, est positivement corrélée à l'augmentation des similarités dans les perceptions, les cognitions et les comportements (Carron et al., 2003). Ainsi on se retrouve au cœur du paradoxe présenté dans la problématique puisque la quantité d'interactions influence positivement l'attraction et facilite les échanges, mais la négociation interdisciplinaire nuit à l'attrait des interactions qui n'en seront pas facilitées.

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la diversité disciplinaire a un effet négatif sur la cohésion, c'est-à-dire sur l'attraction des membres à l'égard de la tâche, le sentiment d'appartenance, la relation affective entre les membres et la fierté par rapport au groupe (Mullen et Copper, 1995; Jackson, 1996; Harrison et al., 1998; Carless et De Paola, 2000; Keller, 2001). On distingue généralement trois composantes principales de la cohésion, soit l'attraction interpersonnelle, l'intérêt envers la tâche et la fierté d'appartenir à ce groupe (Mullen et Copper, 1995). Au niveau de l'attraction interpersonnelle, la cohésion représente le sentiment d'appartenance, les relations affectives et la fierté liée à la participation (Carless et De Paola, 2000). Dans la composante liée à la tâche, il est question de la motivation à l'achèvement des buts et des objectifs du groupe (Carless et De Paola, 2000; Mullen et Copper, 1995). La fierté d'appartenir à ce groupe est liée au niveau de prestige et à la reconnaissance de l'équipe (Mullen et Copper, 1995). Les membres d'une équipe cohésive sont coopératifs, soutenant les uns à l'égard des autres et ont une communication ouverte. De plus, lorsque la diversité a un effet positif sur l'attraction des membres au sein du groupe, elle peut stimuler l'apprentissage, la motivation, la performance et la reconnaissance mutuelle (Van Knippenberg et Schippers, 2007; Keller, 2001). Nous avons vu que la composante l'attraction interpersonnelle de la cohésion n'est généralement pas favorisée dans l'interdisciplinarité puisque l'interaction est souvent inhibée par la diversité. Toutefois, la documentation ne

discute pas de l'interdisciplinarité en regard des deux autres composantes, soit l'intérêt envers la tâche et la fierté d'appartenir à ce groupe.

2.3.5 Le statut et l'influence disciplinaire

La collaboration et la communication nécessaires dans les projets interdisciplinaires mettent les processus de négociation de sens, de prise de décision et de partage de connaissances au premier plan. Le projet interdisciplinaire favorise une collaboration se réalisant dans l'accommodation mutuelle et l'échange d'informations entre des membres égaux qui contribuent chacun sur la base de leurs connaissances et de leurs expertises respectives (Housley, 2003). Toutefois, nous avons vu dans la problématique les difficultés liées aux statuts disciplinaires. Les distinctions explicites des statuts dans un groupe tendent à réduire l'interaction et le soutien social entre les membres. Plusieurs conflits ne sont pas issus des différences personnelles, mais bien de la délimitation floue des barrières disciplinaires, des rôles et des attentes. Il est pratiquement inévitable d'avoir quelques confrontations dans l'interdisciplinarité, mais la négociation des rôles doit toujours se poursuivre pour faciliter un climat d'ouverture, d'action et d'initiative (Housley, 2003). Si le groupe reste dans une impasse des rôles et dans une hiérarchie des disciplines, les impacts négatifs au niveau de la zone affective et du partage d'information seront importants. Par exemple, la confiance en soi et en sa discipline sont mises à rude épreuve dans certaines collaborations interdisciplinaires lorsque les rôles sont mal définis et que les statuts disciplinaires sont inégaux. La présentation de soi et l'identité face au groupe interfèrent dans notre façon d'interagir avec les autres, elles modulent nos comportements et attitudes (Bromme, 2000). Les membres des équipes qui se sentent en sécurité et compétents peuvent communiquer la force de leur discipline, ses limites et ses contributions. Ainsi, un climat favorisant la sécurité des membres dans leur discipline et leur aisance dans le groupe permet à tous d'être réellement interdisciplinaires (Mariano, 1989).

De plus, étant donné la diversité grandissante dans les équipes de travail, les membres doivent apprendre à gérer efficacement leur bassin de connaissances, de ressources d'expérience et d'expertise (Wittenbaum et al., 2004). Par exemple, favoriser le partage d'information et la discussion peut aider les membres à développer une confiance et une proximité interpersonnelle. Les bassins d'informations et la qualité de la décision de groupe augmentent lorsque l'information non partagée est mise de l'avant et abondante (Wittenbaum et al., 2004). En lien avec le processus de construction de sens, la connaissance partagée aide à créer une base commune et une meilleure compréhension mutuelle (Wittenbaum et al., 2004). Toutefois, des études conduites à partir d'une théorie de la communication, nommée le biais de discussion, montrent que les membres ont tendance à discuter plutôt les informations déjà partagées au dépend des nouvelles informations (Wittenbaum et al., 2004). La présence d'experts reconnus peut toutefois venir médiatiser cette absence de nouvelle information puisque les experts mentionnent plus d'éléments non-partagés que les non-experts, et ce, particulièrement si leur expertise est reconnue comme elle l'est dans l'interdisciplinarité (Wittenbaum et al., 2004). De plus, les éléments non partagés sont plus discutés si proportionnellement, ils sont plus nombreux que les éléments partagés ce qui pourrait venir favoriser encore une fois les équipes interdisciplinaires qui ont une grande quantité d'informations non partagées. Ceci dit, si nous prenons l'idée des experts qui sont plus écoutés dans leurs nouvelles informations (Wittenbaum et al., 2004) combinée à l'idée que la présence d'une hiérarchie des statuts inhibe la participation des personnes de statut inférieur (Marino, 1989), l'interdisciplinarité peut être dangereuse pour l'échange d'information puisque la participation des membres ne sera pas égale. Aussi, il ne faut surtout pas oublier la perception de l'individu sur sa propre discipline ainsi que l'impact de son sentiment d'appartenance qui nuisent à sa contribution au partage des idées (Van Knippenberg et Schippers, 2007; Bromme, 2000).

Finalement, le processus de prise de décision est étroitement lié au partage de l'information. Ce processus est considéré dans plusieurs études comme favorisé par l'interdisciplinarité à cause de la diversité d'informations et de perceptions qui permettent d'éviter certains pièges. Toutefois, les difficultés déjà présentées liées aux statuts, aux rôles et leurs impacts sur le partage d'informations nuisent à l'efficacité de la prise de décision. Les groupes tirent difficilement profit des expertises uniques de leurs membres (Wittenbaum et al., 2004). Les facteurs qui contribuent à une prise de décision inadéquate sont entre autres la définition floue d'un problème, le manque de clarté dans les rôles des membres, le manque d'information qui facilite la pensée groupale, l'absence d'implication conjointe dans l'action, l'absence d'entente sur les responsabilités et la délégation (Mariano, 1989). Alors que la majorité des équipes de travail font face à des difficultés au niveau de la quantité de nouvelles informations et du faible partage de ces dernières, l'interdisciplinarité fait face à un défi particulier concernant le manque de redondance dans les disciplines et le manque de bases partagées (Haythorntwaite et al., 2006).

2.4 Questionnements spécifiques de recherche

Pour les équipes interdisciplinaires, la diversité de connaissances, de champs d'expertise et souvent d'ontologie rend plus difficile la construction conjointe des savoirs et savoirs-faires nécessaire à l'atteinte de leur objectif de collaboration. Les confrontations sont plus nombreuses et les processus en sont ralentis. Comme le mentionne Jackson (1996), la diversité forme la dynamique sociale de l'équipe dans ses processus décisionnels et d'implantation de solution, de statut et de pouvoir, ainsi que de cohésion et de communication. Les conflits vécus au sein des équipes interdisciplinaires sont d'autant plus complexes qu'ils sont ancrés parfois dans des enjeux externes au groupe, dans un contexte de pouvoir, de production et d'objectif plus grand que le groupe lui-même. C'est ici que nous voyons alors les contraintes de

l'environnement, les limites et les éléments qui participent à la structuration du groupe dans ses processus relationnels et cognitifs.

Comme il a été mentionné dans la problématique, l'objectif global de cette recherche est de mieux comprendre l'impact du « facteur interdisciplinaire » dans les groupes de travail à la fois sur les sphères organisationnelle, cognitive et affective en regard des processus d'équipe qui contribuent ou qui nuisent à leur développement. Nous questionnons dans ce mémoire comment l'interdisciplinarité est réussie ou non par les équipes de travail dans leur objectif d'interpénétration de différentes disciplines pour aborder des problématiques complexes.

Nous avons vu dans la documentation scientifique trois grands ensembles de facteurs liés aux processus cognitif et la construction de sens, aux processus affectifs et aux statuts et à l'influence susceptibles d'affecter le fonctionnement et les résultats des équipes interdisciplinaires. Toutefois, on sait peu comment ces facteurs interagissent entre eux, la plupart des études s'étant surtout penchées sur l'un ou l'autre ensemble de facteurs. Nous désirons poser un regard sur l'ensemble des conditions de réussite de l'interdisciplinarité en explorant comment les différents facteurs s'articulent dans la réalité d'une équipe. Nos objectifs spécifiques sont d'abord de dégager les avantages, les obstacles, les stratégies utilisées et les conditions de réussite identifiées par un groupe pour agir dans l'interdisciplinarité. Ensuite, par l'exploration de la pratique interdisciplinaire quotidienne d'un groupe, nous ferons ressortir comment les membres négocient les obstacles et les défis inhérents aux équipes interdisciplinaires.

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La section suivante présente la méthode utilisée pour réaliser cette recherche. Il y est question du choix de l'approche méthodologique, des différents outils de collecte de données ainsi que de la méthode d'analyse développée.

3.1 L'étude de cas

Afin de répondre aux objectifs de cette recherche, nous avons opté pour l'étude de cas. Nous vous présentons les raisons de ce choix d'approche, les critères de sélection utilisés pour sélectionner une équipe de travail et nous faisons la description du groupe choisi.

3.1.1 L'approche

Ce projet de recherche est lié à la compréhension de phénomènes complexes émergeant de la réalité quotidienne des groupes de travail. En ce sens, la méthode de l'étude de cas est un choix approprié : « L'étude de cas est caractérisée par un souci de rendre compte, selon plusieurs perspectives, de la complexité de la réalité d'une situation particulière que l'on veut mieux comprendre. » (Mongeau, 2008, p.85) Nous avons montré dans les chapitres précédents la complexité des différents impacts de la diversité disciplinaires sur les équipes de travail. Par la méthode de l'étude de cas, nous pourrions regarder l'articulation des différentes dimensions du groupe affectées par le facteur interdisciplinaire. Selon Gagnon (2005), l'étude de cas apporte une vision holistique des problématiques et ainsi permet des descriptions détaillées des situations et des événements. Elle permet également « [...] d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des

sentiments qu'ils éprouvent ainsi que des actions qui les lient. » (Gagnon, 2005, p.1) En ce sens, il apparaît essentiel que le groupe concerné par cette étude soit un groupe naturel, c'est-à-dire créé pour accomplir une tâche réelle dans un contexte et un environnement social qui le reconnaît. Lorsqu'il est question de groupes dit naturels, il faut considérer que chaque groupe est unique et s'insère dans un contexte et une situation avec lesquels il est en interaction (Putnam et Stohl, 1996).

Ainsi, le choix de travailler avec un groupe naturel est approprié en regard de nos objectifs de recherche. Afin d'assurer un travail d'analyse en profondeur et considérant les contraintes de moyens et de temps liés à la réalisation d'un mémoire de maîtrise, nous avons opté pour l'étude d'un cas.

3.1.2 Les critères de sélection

Le cas retenu devait répondre à certains critères pour atteindre nos objectifs de recherche. En premier lieu, puisque nous souhaitons modéliser les conditions de réussite de l'interdisciplinarité du groupe, il nous importait que certains indicateurs du succès de l'équipe, en termes de la satisfaction de ses membres et de la reconnaissance de ce succès par l'environnement externe, soient présents. En regard de ce que nous avons présenté dans notre cadre théorique sur la taille d'un groupe restreint, nous avons choisi de fixer les bornes inférieure et supérieure du nombre de membres à six et 12 respectivement afin de nous assurer d'une complexité et d'une diversité dans les interactions entre les membres sans qu'un nombre trop grand de personnes ne risque d'amener un fonctionnement en sous-groupes. Ensuite, il était important pour nous que les membres aient des interactions directes entre eux et elles et se rencontrent régulièrement en face-à-face dans la mesure où ni notre problématique ni notre cadre théorique n'abordent la question des équipes non présentielles et utilisant exclusivement les technologies de communication et d'information pour communiquer. Même si les études semblent montrer plusieurs similitudes entre les équipes travaillant en face-à-face et celles se rencontrant

exclusivement par le biais des TIC, elles pointent aussi vers des différences (Berry, 2011) qui pourraient affecter nos analyses.

Afin de s'assurer que le groupe retenu pratique l'interdisciplinarité telle qu'elle est présentée dans ce projet, il devait d'abord comprendre des membres représentant aux moins trois formations disciplinaires différentes dans au moins deux domaines disciplinaires (sciences sociales, sciences de la santé et science de la nature). Il fallait également que les tâches et les décisions du groupe requièrent une interdépendance des membres pour la distinguer d'une équipe plutôt multidisciplinaire. Finalement, le milieu d'action du groupe n'a pas été prédéterminé.

3.1.3 La description du groupe retenu

D'un point de vue démographique, le groupe retenu comprend neuf membres dont quatre femmes et cinq hommes. Six formations disciplinaires différentes sont présentes dans le groupe et représentent les trois domaines disciplinaires. Trois membres proviennent de la même culture européenne et six membres sont originaires du Québec. Le groupe a été créé avec de nouvelles personnes qui ne provenaient pas de l'organisation à l'exception du patron et de l'adjointe. Le patron de l'équipe est le supérieur hiérarchique des tous les autres membres qui ont, dans l'organisation, un statut équivalent.

L'équipe travaille pour une institution de santé. Organisée de façon similaire à un bureau de projet et de gestion de changement, elle a comme mandat de réaliser la transition de l'institution vers une nouvelle phase de modernité au travers de changements dans la structure physique, le matériel, les pratiques de soin et le développement des connaissances. L'équipe compte trois « binômes » (duos), c'est-à-dire un pour chacun des trois domaines d'expertises recherchés soit la gestion de projet, la gestion de changement et la révision des processus, et trois autres membres, soit le patron, l'adjointe et l'expert des finances.

Toutes ces personnes sont des membres de l'équipe au sens où elles participent aux réunions et collaborent pour développer une méthodologie de transition qui sera appliqué pour chacune des unités de soin. Tous et toutes travaillent ensemble sur la méthodologie et leurs tâches sont fortement interdépendantes. De plus, ils travaillent tous et toutes dans le même lieu physique et se rencontrent en salle de réunion une à deux fois par semaine.

Le groupe se dit réellement interdisciplinaire et considère atteindre ses objectifs d'intégration et de collaboration. Il mentionne également une appréciation de son travail par l'environnement de l'institution, un intérêt grandissant des unités de soin pour ses interventions et une reconnaissance de la direction de l'institution.

3.2 Les outils de collecte de données

Trois outils ont été utilisés pour développer cette étude de cas, soit l'entrevue semi-dirigée, le questionnaire sociométrique et l'observation participante.

3.2.1 L'entrevue semi-dirigée

La première méthode utilisée est l'entrevue individuelle semi-dirigée. Les entrevues d'une durée d'environ une heure trente effectuées avec chacun des membres du groupe incluaient uniquement des questions ouvertes permettant aux répondants de développer leur pensée et de couvrir en détail les thèmes abordés liés à la problématique. L'entretien en face-à-face composé d'une série de questions ouvertes est régulièrement utilisé pour des recherches exploratoires (Mongeau, 2008). Dans le cadre de cette étude, il est question de compréhension des phénomènes relationnels et communicationnels et c'est pourquoi des réponses ouvertes permettent de mieux atteindre nos objectifs. Le guide d'entrevue s'inspire du modèle communicationnel de Mongeau et Saint-Charles (2011) et les six thématiques du modèle on servit à établir les différentes questions du guide d'entretien afin de s'assurer de couvrir la complexité des processus du groupe et toutes les facettes de la

dynamique de l'équipe. La mise en commun des différentes réponses aux questions sur les thématiques ont permis de dresser un portrait global des dynamiques relationnelles et communicationnelles du cas et ainsi tenter de comprendre l'articulation des différentes sphères du travail interdisciplinaire. Le questionnaire est présenté à l'Annexe 1.

3.2.2 Le questionnaire sociométrique

La deuxième méthode de collecte de données utilisée est constituée de trois questions de type sociométrique ajoutées à la fin de l'entrevue semi-dirigée. Le questionnaire sociométrique est une méthode développée à l'origine par Moreno qui permet de dégager la structure des interrelations dans un groupe (Mongeau et Saint-Charles, 2011).

Ce questionnaire, que vous pouvez voir à la fin de l'Annexe 1, a permis de dresser un portrait des réseaux sociaux de l'équipe en lien avec trois types de relations: cognitive, affective et conative. Le premier réseau, dit cognitif, montre les relations d'échange des idées et des connaissances liées au travail. Le deuxième réseau, dit affectif, représente les relations de partage d'informations personnelles et de temps de loisir. Finalement, le réseau conatif présente les relations de comportements collaboratifs, les membres qui développent conjointement des activités, des projets et des actions concrètes. Nous avons offert aux répondants et répondantes une échelle de force zéro à trois pour coter leurs relations et la relation pouvait également être déclarée inexistante. Les répondants et répondantes avaient ainsi la possibilité de nuancer la force déclarée de leurs relations, ce qui est particulièrement important dans le contexte d'un groupe restreint où l'on peut s'attendre à ce qu'il y ait une densité¹ de relations élevée.

¹ La densité est le nombre réel de relations divisé par le nombre de relations potentielles.

L'analyse des réseaux sociaux met l'accent sur les modèles récurrents dans les relations entre les acteurs et permet d'examiner le type de relation présent entre chacun des membres d'un groupe (Haythornthwaite, 1996). Nous avons vu dans les deux premiers chapitres que la diversité interdisciplinaire entraîne régulièrement des obstacles au partage d'informations, à l'échange d'idées et à la collaboration des cadres de référence. Les images reproduisant les relations identifiées dans le questionnaire ont permis de voir les relations cognitives et d'observer si, par exemple, elles sont réellement plus fortes entre les personnes de même discipline. La cohésion et le développement de relations de confiance sont généralement freinés par la diversité, mais l'identification du réseau affectif a permis l'examen des manifestations de ces relations et de voir si, par exemple, des relations particulières se développent sur la base de certains attributs comme la discipline ou le genre. La représentation du réseau conatif a permis de dégager l'organisation du groupe dans son travail et de ses comportements collaboratifs. L'idée est également de mettre ces trois réseaux en parallèle pour voir si des rapprochements peuvent être faits entre le développement des différents types de relations.

3.2.3 Familiarisation avec le milieu

Afin de nous familiariser avec le milieu de travail de l'équipe, nous avons assisté à deux réunions. Ainsi, les membres de l'équipe nous avaient déjà rencontrée lors de l'entrevue, ce qui favorisait la discussion. De plus, cette occasion d'observer le groupe en action nous a permis de mieux comprendre et de contextualiser les propos de nos participants et participantes lors des entretiens. Nous avons ainsi pu développer une compréhension plus globale du vécu de l'équipe que nous avons intégré dans le regard analytique posé sur le groupe.

3.3 L'analyse des données

Nous présentons la méthode d'analyse de données pour les deux premiers outils de collecte mentionnés.

3.3.1 Les entrevues

L'analyse des données s'est déroulée de façon inductive. La première étape suite à la transcription manuelle des entrevues a été d'effectuer une lecture préliminaire des données brutes (Blais et Martineau, 2006). Nous avons lu et relu les transcriptions afin de nous imprégner des propos des répondants et répondantes. Par la suite, nous avons préparé les données pour l'analyse en divisant chaque paragraphe en unités de sens, c'est-à-dire en séquences d'une à trois phrase qui proposaient une même idée du répondant. Ces séquences ont été regroupées dans un tableau pour chacune des sections du guide d'entrevue. Ainsi, par ces deux méthodes, nous obtenions à la fois un regard sur chacun des entretiens et un aperçu global des entrevues.

Pour effectuer la réduction des données, nous nous sommes inspirée principalement des trois premières étapes de l'analyse par théorisation ancrée dont l'objectif est de « dégager le sens d'un événement, [...] lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation. » (Paillé, 1994, p.4). La première étape de codification s'est effectuée sur les unités de sens exposées dans le tableau créé à partir des transcriptions en résumant les idées maîtresses des propos. La deuxième étape visait la création de catégories plus englobantes qui regroupaient les différents éléments codés et permettaient de faire des liens. Comme le suggère Mongeau (2008), nous avons cessé notre classification « lorsque toutes les unités de sens sont appariées, lorsque tous les éléments nouveaux peuvent être classés sans avoir à créer de nouveaux thèmes. » (p.107). Finalement, nous avons mis en relation nos catégories et nos objectifs spécifiques afin de pouvoir les utiliser dans une modélisation. Nous avons ainsi pu organiser les éléments afin de les associer aux objectifs de dégager les

avantages, les obstacles, les stratégies utilisées et les conditions de réussite identifiées par le groupe.

3.3.2 Les réseaux sociaux

Les réponses aux questionnaires sociométriques ont d'abord été transformées en matrices de relations. Une matrice a été créée pour chacune des trois questions en intégrant les réponses de tous les répondants. Afin de représenter l'ensemble des relations sur une seule image, une matrice globale des relations a ensuite été créée manuellement en accordant à chacune des personnes la plus grande valeur de leurs trois relations nommées. Donc si A a dit avoir une relation cognitive de force 2, affective de force 1 et conative de force 1 avec B, un 2 a été indiqué dans la matrice globale. Ces quatre matrices ont par la suite été symétrisées par le minimum à l'aide du logiciel Ucinet, c'est-à-dire que la plus petite valeur déclarée dans une dyade a été conservée pour représenter la relation. Par exemple, si A a déclaré une relation de force 3 avec B et B a déclaré une relation de force 2 avec A, le 2 représente finalement la force de leur relation. Cette méthode plus « sévère » permet de réduire, du moins en partie, la désirabilité sociale à laquelle on peut s'attendre dans un petit groupe de personnes qui se connaissent bien.

À l'aide du logiciel NetDraw, nous avons représenté visuellement les quatre réseaux. Une liste d'attributs a été créée et représentée sur le schéma afin de fournir des éléments d'analyse. Les attributs dont nous discuterons dans l'analyse ont été sélectionnés selon leur pertinence en regard des objectifs de la recherche et du cadre théorique développé précédemment.

3.4 L'éthique de la recherche

Nous avons effectuée notre recherche en conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant des êtres humains répondant aux normes du comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du

Québec à Montréal. Tous les répondants et répondantes du groupe ont également signé un formulaire de consentement préalable à la tenue de l'entretien. Ils et elles étaient donc informés de la recherche et ses implications et pouvaient s'en retirer à tout moment. Les noms ont été modifiés lors du traitement des données afin de conserver l'anonymat et toutes les informations pouvant mener à l'identification des personnes seront retirées de ce mémoire et des communications ultérieures.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Les prochains paragraphes présentent les résultats obtenus par les différents outils de collecte de données. Ces résultats ont été organisés de manière à en faciliter la lecture et la compréhension. Nous aborderons d'abord les résultats issus des entretiens que nous avons organisés de façon à obtenir une structure la plus fluide et cohérente possible. Nous exposerons ensuite les résultats du questionnaire sociométrique à l'aide des figures et représentations visuelles des différents réseaux et nous en ferons ressortir certains éléments pertinents pour répondre à nos objectifs. Rappelons que les informations liées à l'observation participante seront intégrées dans notre processus d'analyse pour ajouter au regard posé sur le groupe, mais ne seront pas directement discutées dans les résultats.

4.1 Les entretiens

Nous avons dégagé six grands thèmes (catégories), soit les objectifs, l'organisation, la démarche interdisciplinaire, le climat affectif, les relations de pouvoir et le partage d'informations, suite à la mise en relation des catégories émergentes et de nos objectifs de recherche. Nous présentons d'abord les propos en lien avec les objectifs de l'équipe, soit leur mission organisationnelle et leurs objectifs liés à l'interdisciplinarité. Il sera question par la suite de l'organisation du groupe par la présentation des différentes réunions, des processus de rétroactions, des rôles, des normes et de leur gestion du temps et de l'espace. Les résultats porteront ensuite sur la démarche interdisciplinaire par la présentation du processus critique du groupe et leur partage du terrain collectif et individuel. Il sera également question du climat affectif et de la façon dont ils le développent ainsi que de leurs relations de pouvoir et d'influence. Finalement, nous présenterons les processus de prise de décision et

de partage d'information. Les différents éléments mentionnés comme des avantages, des obstacles et des stratégies de réussite sont intégrés dans la catégorie à laquelle ils se réfèrent.

4.1.1 Les objectifs de l'équipe

Lorsqu'ils et elles parlent des objectifs de leur groupe, les membres abordent d'une part les éléments associés à la mission organisationnelle et d'autre part ceux directement liés à l'interdisciplinarité, tels que le partage et l'intégration des expertises. Selon eux, il y a un investissement dans la mission et un ralliement dans la philosophie. Les membres valorisent le contexte sain et motivant dans leur travail de la santé et de la modernisation ce qui amène une sérénité à l'équipe et la pousse à rester positive et dynamique. Bien qu'elle ne soit pas énoncée de la même façon par tous les membres, ils et elles mentionnent que la mission est commune et que les objectifs primaires sont identiques. La façon d'arriver à ces objectifs est discutée, mais la mission est bien intégrée. Certains mentionnent ~~que les bagages et les projets~~ sont différents, mais qu'ils ont la même compréhension des objectifs. Toutefois, d'autres rapportent que les objectifs sont parfois plus flous selon les disciplines.

4.1.1.1 La mission

L'identification d'une mission organisationnelle est récurrente chez les répondants et répondantes. Cette mission est énoncée comme l'accompagnement et l'encadrement des équipes de l'institut de santé pour les aider à passer au travers du processus de changement. « Les objectifs qu'on a c'est l'accompagnement, l'encadrement, la participation auprès des équipes pour cette phase de changement qui arrive car [nous sommes] une direction de gestion du changement. » À cet objectif général, certains greffent un objectif de transfert des connaissances et de favorisation de nouvelles pratiques dans ces équipes. Plus concrètement, les membres considèrent que le groupe doit arriver dans les équipes auprès desquelles ils

interviennent avec leur méthodologie d'accompagnement de la modernisation et leurs outils qui intègrent les expertises.

Pour les membres, il est important de pouvoir adapter les objectifs spécifiques au contexte et les modifier, au besoin, selon les priorités du terrain. Certains ajoutent qu'il est important de les atteindre en étant performants et efficaces. Aussi, plusieurs membres nous ont dit souhaiter répondre à la vision et à l'influence du patron. « Nos objectifs c'est ce qui nous est transmis et l'influence que peut avoir [le patron] qui a vraiment sa vision dans tous les objectifs. » Le plan développé au départ par le patron s'est modifié avec le temps, mais il est resté ancré dans l'esprit du groupe comme provenant de lui. C'est lui qui donne les objectifs principaux et, par la suite, le contexte des interventions a un impact sur la définition des priorités de réalisation.

4.1.1.2 Les objectifs interdisciplinaires

Au-delà de la mission organisationnelle de l'équipe, des répondants et répondantes mentionnent que l'intégration interdisciplinaire doit être un objectif en soi considéré dans la conception, les valeurs et la vision de l'équipe. Les membres souhaitent arriver à une vision commune de l'intervention : « nos objectifs sont vraiment de développer des outils, mais aussi une vision de l'intervention » et parallèlement d'avoir une bonne communication ainsi qu'une synergie pour parler d'une même voix sans discordance. « L'objectif qu'on peut ressentir, c'est de trouver cette synergie qui parle d'une seule et même voix. » Les membres proposent que c'est le rôle du groupe d'avoir des mécanismes bien structurés et mis en place pour intégrer les outils et le langage afin de les rendre cohérents. Certains font également un parallèle avec un objectif d'amélioration continue du groupe dans sa façon de répondre à ses objectifs organisationnels.

4.1.2 L'organisation

Les membres désirent partager une direction solide, structurée et organisée. Par exemple, l'organisation des réunions est importante afin de s'assurer un bon déroulement des actions collectives. Comme un répondant le mentionne, ils sont tributaires les uns des autres dans les différents projets donc ils doivent arriver à bien fonctionner ensemble. Selon eux, une organisation collective efficace amène des actions collectives cohérentes et c'est par l'ouverture aux autres et le partage d'informations qu'ils et elles disent réduire les risques de l'interdisciplinarité.

4.1.2.1 Les réunions

Le besoin de moments interdisciplinaires organisés pour « s'entendre, s'apprendre et s'apporter » semble incontestable à leurs yeux. Ces moments permettent « l'interdisciplinarité pratique », les échanges et la construction collective. Les réunions leur apparaissent essentielles pour créer l'unité, communiquer et éviter les dissensions.

« Si une équipe interdisciplinaire veut se mettre en place il faut qu'elle puisse penser « plusieurs ». [...] Ouvrir son livre à tout le monde permet de voir, on joue cartes sur table. Les réunions d'équipe c'est important sinon les gens ne se parlent pas, ne communiquent pas et quand on ne se parle pas ça crée la dissension dans le groupe. »

Lors des réunions, ils mettent de l'avant plusieurs modes d'organisation différents et les membres apprécient la variété qui dépend de l'objectif, du contexte et de l'avancement du travail.

« On s'ajuste, on s'adapte, on change notre coordination quand on n'est pas satisfait. On ne peut pas se développer une façon stricte de faire car elle est toujours à réajuster, mais avec le temps on se rend compte que certaines choses fonctionnent mieux. »

De plus, deux moments de rencontre distincts sont pratiqués dans l'équipe et les membres trouvent cette situation idéale.

Les réunions de suivi

Une fois par semaine a lieu la réunion formelle avec le patron qui dirige la rencontre pour faire le suivi des différents projets. Elle permet de faire le bilan des projets en interdisciplinarité. Chacun des membres présente les éléments de son domaine liés à ses avancements dans les différents projets d'intervention. « Ça permet de comprendre ce que les autres font et ça lui [le patron] permet d'avoir un tour d'horizon. » Ces rencontres servent à atteindre l'objectif de la mission d'accompagnement et à rester dans la ligne du cadre de l'organisation. Elles sont également appréciées et perçues comme nécessaires car elles favorisent le partage d'informations, de connaissances et de méthodes de travail. Des membres mentionnent qu'ils doivent tous être au courant de ce que les autres font car c'est ce qui fait une équipe. Toutefois, il semble établi pour les membres que cette rencontre ne sert pas à négocier la diversité.

« On ne travaille pas toujours sur les mêmes projets ou avec les mêmes objectifs donc c'est important d'avoir un moment pour partager ce que chacun fait. [...] permet aussi de partager des connaissances sur l'institut, de voir des modes de fonctionnement et des trucs pour résoudre des problèmes. Mais ce n'est pas un moment pour développer des outils ou des méthodes interdisciplinaires car ce n'est pas le temps de commencer à s'obstiner ou donner notre avis, on est seulement en suivi de projet. »

Les réunions interdisciplinaires

Les réunions dédiées à l'interdisciplinarité sont issues d'une demande du groupe qui voulait avancer le développement commun. Les membres les décrivent comme cent pourcents interdisciplinaires et prennent tout le temps nécessaire pour construire ensemble. « Tu ne peux pas être interdisciplinaire si tu n'as pas de moments où tu peux asseoir tout le monde autour de la table pour parler de tes méthodes de travail. » L'organisation est développée pour soutenir l'équipe et promouvoir les compétences et la réflexion collective. Ainsi, ils mentionnent que lors de ces rencontres, ils apprennent à se parler, à se connaître graduellement et à

connaître les cadres des autres; ce qui est un processus qu'ils et elles considèrent assez long. Toutefois, certains ajoutent que plus ils développent d'outils, plus le processus devient aisé. Il y a des ordres du jour et certaines règles fixes comme le respect des thèmes prévus à l'ordre du jour et des devoirs à faire. La priorisation des objectifs de réunion est faite en commun pour répondre aux besoins de l'interdisciplinarité.

Ces rencontres visent le développement de l'équipe pour travailler de manière commune et organiser le fonctionnement collectif. « L'interdisciplinarité vient conforter la manière dont on se structure et qu'on se met en place pour travailler nos objectifs [...] elle nous force à nous poser des questions communes avec des réflexions différentes. » Ils considèrent que la pratique réelle de l'interdisciplinarité permet d'amener de nouveaux éléments par l'ouverture aux autres et la conception collective des objectifs. Des répondants disent que l'interdisciplinarité est présente dans toutes leurs activités et cet espace évite que le groupe ait à la négocier constamment dans ses interactions quotidiennes.

« L'interdisciplinarité se produit au jour le jour, mais ça va se faire par affinité des personnes qui travaillent sur le même projet, donc selon avec qui tu travailles sur un projet, avec qui c'est plus facile de se critiquer, partager les points de vue. Si ce n'est pas pris en charge, ça va se faire à moindre échelle. »

L'espace de négociation interdisciplinaire qu'offrent ces réunions est important pour l'équipe et certains en concluent qu'il faut planifier ces moments car le travail interdisciplinaire est plus aisé dans un moment qui lui est propre et il doit être encadré pour être optimal.

4.1.2.2 Les rétroactions

Finalement, les membres du groupe ont également mis en place des rituels de rétroaction suite aux rencontres d'intervention. Rapidement suite à une rencontre avec

une unité de soin, les membres discutent des points forts et des points à améliorer de la rencontre, partagent leur opinion sur les interventions et ajustent ensemble leur approche pour développer les prochaines étapes de l'intervention. Plusieurs mentionnent que la rétroaction dans l'interdisciplinarité est particulièrement intéressante pour progresser et pour l'objectif d'amélioration continue. Les rétroactions à la fois professionnelles et personnelles aident à la compréhension et certains mentionnent même le côté agréable pour le groupe. « La rétroaction dédramatise aussi, ça remet les choses en place et on peut tout de suite se parler des améliorations. » Les membres valorisent les rétroactions critiques et les rétroactions positives. Certains mentionnent que ces rétroactions sont nécessaires car elles représentent l'utilité de l'interdisciplinarité par le positionnement du regard de l'autre expertise sur son travail. Aussi dans le sens de l'objectif d'amélioration continue, l'équipe se remet régulièrement en question et n'hésite pas à changer son fonctionnement si ça ne lui convient plus.

4.1.2.3 Les rôles

Au dire de plusieurs, les rôles changent selon le projet en cours et l'expertise conséquemment mise en lumière. Seul le rôle de planification des réunions interdisciplinaires, occupé par une des membres du groupe, reste stable et revient à définir les thèmes qui y seront traités et à s'assurer d'atteindre les objectifs de chaque rencontre. Pour les rencontres de suivi, c'est le patron qui a le rôle de donner une direction claire et un fil conducteur dans la structuration de la rencontre afin de remplir les objectifs de la réunion. « En même temps d'être dans un contexte de changement, de transformation des équipes, il faut donner un fil conducteur à ce qu'on fait. » De plus, quelques rôles informels ont été nommés principalement liés à la dynamique relationnelle comme celui ou celle qui détend l'atmosphère.

Quelques flous se dégagent du thème des rôles. D'abord, certains mentionnent être à l'aise avec les rôles d'avocat du diable et de sceptique, tandis que d'autres

mentionnent qu'ils n'existent pas puisque tous les membres remettent en question et regardent toujours les deux côtés. Pour quelques répondants, la clarification des rôles permet de diminuer les zones floues qui limitent la confiance très importante en interdisciplinarité et ils mentionnent que chacun connaît son rôle et sa contribution. Pour d'autres membres, il est préférable que les rôles se forment d'eux-mêmes. Toutefois, le besoin dans l'interdisciplinarité d'avoir quelqu'un qui encadre la démarche interdisciplinaire et régule les rencontres qui y sont consacrées ressort clairement des propos du groupe. L'identification de ce rôle, de la membre qui l'occupe et de son impact positif sur la démarche ont été nommés par tous les membres lors des entretiens.

4.1.2.4 Les normes

On mentionne que les normes qui existent dans le groupe proviennent principalement de la société et des normes usuelles de respect et de politesse. Certains considèrent qu'il n'est pas nécessaire d'avoir des règles outre le respect et l'ouverture. Des membres proposent qu'il est plutôt question de valeurs partagées que de règles tandis que d'autres rappellent-le disent vouloir une direction structurée et organisée. Selon les membres, leur cadre de travail nécessite une adaptation selon le contexte d'intervention ce qui impose au groupe de ne pas créer de cadre d'action trop strict. Quelques normes se dégagent de leur fonctionnement de groupe, mais elles sont principalement informelles.

Les normes sont surtout au niveau de l'attitude à adopter et des façons de travailler ensemble. Par exemple, pour les droits de parole, c'est libre à chacun et les membres assument que les gens vont parler s'ils en ont besoin. On retrouve également la norme d'accepter la critique et de se remettre en question dans la confrontation interdisciplinaire. La norme d'intégration et d'inclusion des gens, des perspectives et des façons de travailler a été nommée fréquemment. Il y a également des normes informelles d'entraide, de plaisir et d'autodérision. « Ce qui permet que

l'interdisciplinarité fonctionne très bien, je parle beaucoup [...] de normes implicites qui font que ça permet de bien fonctionner et cette autodérision, on va même la chercher. » De plus, on mentionne l'importance de la souplesse, de la flexibilité à l'interne et du désir de réaliser les objectifs de chacun. Les nouvelles idées se concrétisent souvent et ça aide l'interdisciplinarité car ça encourage et ça motive les membres.

« Je pense que c'est ce qui a beaucoup nuit à l'interdisciplinarité dans plusieurs milieux, les organisations permettent peu la concrétisation des idées. Les gens ont plein d'idées d'amélioration et de résolution de problèmes, mais souvent on ne fait rien et plus personne ne donne d'idée quand ça ne donne rien. »

Certains mentionnent d'ailleurs l'importance de normes qui favorisent les comportements collaboratifs tels que l'ouverture et le questionnement car sinon des tensions se développent.

4.1.2.5 L'espace et le temps

Il ressort des entretiens avec les membres de l'équipe que l'espace physique et le temps d'action sont des éléments cruciaux dans le travail interdisciplinaire. Il a été discuté que l'interdisciplinarité se joue au quotidien. « Nous, c'est notre quotidien donc on ne fait pas seulement fonctionner en équipe, mais on vit comme une équipe interdisciplinaire et ça il faut l'articuler et l'intégrer dans les nouvelles structures organisationnelles. » Certains mentionnent que c'est plus difficile du point de vue relationnel d'être dans un groupe interdisciplinaire donc des espaces (physiques et temporels) propres à l'interdisciplinarité doivent être créés. Ainsi, l'équipe peut avoir une vie relationnelle régulière le reste du temps. Selon les membres, l'espace et le quotidien du groupe renforce le climat qui aide l'interdisciplinarité.

L'équipe partage un bureau et seulement une personne se trouve séparée des autres par un corridor. Tous mentionnent que cet espace inadéquat empêche l'idéal du

partage d'équipe qui se fait en tout temps. Le corridor bloque certaines discussions informelles ce qui influence l'esprit d'équipe si essentiel à l'interdisciplinarité selon les membres. On mentionne que l'excellent climat du groupe est brimé par l'espace divisé qui empêche l'ouverture totale et l'échange optimal. Aussi, la division de l'espace peut être particulièrement critique dans l'interdisciplinarité selon les membres car elle favorise la création de langages, de références et de vécus différents dans le même groupe.

« On va être dans trois lieux différents, ça ce n'est vraiment pas l'idéal. Ça n'aide pas. Même [la personne séparée par le corridor] a fait un lapsus, en disant « Votre » équipe la semaine passée. Elle a dit que ce n'était pas ce qu'elle voulait dire, mais ça démontre le mur. »

La notion de temps est également importante pour le groupe interdisciplinaire puisque le processus de remise en question permet le consensus des membres, mais prend plus de temps. Selon les répondants et répondantes, la mise en commun est une charge supplémentaire qui ralentit. Ils et elles finissent donc par se comprendre, mais trouvent que ça prend plus de temps à cause du méli-mélo de diversités. Certains trouvent le groupe parfois trop ambitieux car ils ont développé beaucoup d'outils et de méthodes, mais plusieurs ne sont pas finalisés ou testés principalement par manque de temps. Il se développe parfois des tensions sur le rythme lent du travail. L'environnement externe exerce en plus une pression de temps et les membres doivent tenter de s'y adapter. On mentionne également qu'au sein du groupe il y a un objectif d'organisation, mais un manque réel d'échéanciers. Il leur est difficile de toujours se rencontrer à cause des disponibilités, mais le besoin grandit quand il n'y a pas de réunions et des choses traînent. Quelqu'un soulève en particulier l'idée que quand le groupe manque de temps, les projets d'intervention avancent, mais ils peuvent moins s'occuper d'eux et de leur interdisciplinarité. Toutefois, d'autres mentionnent qu'ils s'organisent et prennent les moyens pour contrer la difficulté liée au temps

« On est tous occupés donc le temps ne nous aide pas, mais on s'est donné des règles fixes, comme les réunions réservées pour les prochains mois, on essaie de dire d'avance quels thèmes seront abordés et on se donne des devoirs pour la réunion suivante, on essaie d'être organisé. »

4.1.3 La démarche interdisciplinaire et ses processus

La question de la démarche interdisciplinaire et des processus d'interaction qu'elle implique sont au cœur des propos abordés par le groupe lors des entretiens. D'un point de vue général, le contexte du groupe semble favorable à l'interdisciplinarité selon les répondants et répondantes, le contexte de développement d'une nouvelle méthodologie et la pression de se dépasser et d'innover motivant les idées nouvelles. Ils et elles considèrent valorisant et stimulant de créer et d'innover. Selon certains, l'innovation permet de voir le positif de la démarche interdisciplinaire qui avance toujours.

« Il y a un côté innovant dans la démarche qu'on est en train de mettre en place donc à partir de ce moment-là c'est difficile de percevoir la diversité comme une menace car c'est un apport qui nous permet de construire et d'avancer encore et encore. Il y a toujours du nouveau devant nous. »

Le groupe définit sa pratique interdisciplinaire comme étant active. « On n'est pas du tout passifs dans notre interdisciplinarité, on se confronte, on se critique positivement et on s'amène quelque chose les uns aux autres. » De plus, les objectifs fixés et le développement collectif de la manière de les atteindre renforcent l'intérêt de la trajectoire interdisciplinaire aux yeux de plusieurs. Il a été nommé que les discussions sont stimulantes et suscitent un apprentissage par la friction nécessaire pour amener les idées à un autre niveau. Plusieurs mentionnent comme avantage de l'interdisciplinarité de faire connaître d'autres expertises et de développer des connaissances personnelles. Selon les répondants et répondantes, l'interdisciplinarité crée un résultat plus complet et de meilleures décisions à cause de la remise en question et du processus critique. De l'avis de certains, l'argumentation amène une construction plus poussée. Toutefois, d'autres trouvent difficile de n'utiliser que leurs

propres ressources sans regard externe pour encadrer leur démarche interdisciplinaire. « C'est un risque de tout faire à l'interne [...] on n'a pas d'œil externe qui vient encadrer notre démarche interdisciplinaire donc on le fait avec l'encadrement que chacun se donne dans l'équipe. »

4.1.3.1 Le processus critique et la confrontation

Une grande partie des propos sur la pratique interdisciplinaire concerne le processus de confrontation et de remise en question. Globalement, ces processus « sont » l'interdisciplinarité pour les membres du groupe qui mentionnent que « [...] écouter, argumenter, critiquer et remettre en question, la confrontation d'idées c'est ça l'interdisciplinarité. » et que « L'interdisciplinarité c'est la négociation, la remise en question critique, l'interprétation et la compréhension. » Au travers du processus de médiation de la diversité, les membres mentionnent qu'il y a beaucoup de va et vient entre les différentes expertises et entre les réflexions individuelles et collectives. Certains vantent également l'importance de valoriser la confrontation à l'intérieur aussi des mêmes expertises (dans les binômes dans le cas de cette équipe) car elle permet de revoir notre propre pratique. Ensuite, plusieurs disent que l'interdisciplinarité favorise la collaboration et crée un terrain fertile pour la coopération. Des membres proposent aussi que c'est beaucoup plus facile lorsque l'on comprend le pourquoi des objectifs, du partage et de l'interdisciplinarité. Partager une réflexion et tout amener sur la table permet une meilleure compréhension des autres réalités et des résultats intéressants. Finalement, les répondants et répondantes valorisent les aptitudes sociales qui favorisent selon eux la confrontation des cadres, des besoins et des façons d'y répondre par la création d'un meilleur climat. « On se confronte, on met nos cadres de référence ensemble, on se connaît assez bien pour savoir comment traiter les accrocs qui pourraient arriver. » Au niveau affectif, ils prennent le temps que tous soient à l'aise puisque la qualité

prime sur la vitesse pour créer. Ils sont contents d'être dans les réunions interdisciplinaires et se sentent valorisés de leur apport cognitif.

L'accueil et l'expression de la diversité

Dans les processus de médiation de la diversité du groupe on voit un réel accueil des différences. La diversité est bien exposée et ouvertement accueillie puisque les membres mentionnent qu'il est facile de s'y faire entendre. Ils et elles considèrent l'échange comme un besoin donc le sollicitent plutôt que de le subir. « Avec le contexte interdisciplinaire, on a développé le réflexe d'aller solliciter au-delà de subir le point de vue de l'autre. [...] Ces échanges-là d'idées, tout le monde s'en nourrit et en ressent le besoin. » La démarche de construction qui se développe par la critique doit à leur avis être perçue positivement car l'échange est la seule façon d'atteindre les objectifs. Il y a un investissement personnel et une motivation particulière car ils perçoivent la nécessité de l'interdisciplinarité dans leur contexte. La manifestation d'une différence suscite plus de la curiosité que de la frustration et ils se sollicitent les uns les autres pour pousser plus loin leurs réflexions.

Aux yeux des répondants et répondantes, il y a une sensibilité dans le groupe à la diversité et aux incompréhensions. Certains mentionnent qu'ils ne se jugent pas et tentent plutôt de se connaître. Ils parlent d'une « contamination informelle » par le partage des connaissances et les apprentissages mutuels et il est bien accepté de proposer quelque chose dans la discipline d'un autre avec un œil d'amateur. D'autres disent que le groupe est perçu comme une ressource pour ses membres étant donné la recherche d'aide, de soutien et d'information.

Selon les répondants et répondantes, la confrontation des besoins est plus difficile au départ car les membres doivent proposer une vision concrète de leurs besoins, faire ressortir leur discipline et montrer ce qu'elle apporte. « J'ai travaillé fort pour mettre du concret, je me suis battue pas mal pour faire sortir les besoins de [ma

discipline]. » De plus, plusieurs mentionnent que, si ce n'est pas fait, le groupe passe à côté d'un besoin important pour leur culture de l'échange. L'accord chez les membres est moins grand lorsque certains mentionnent que lors de la fusion des cadres de référence et des processus de médiation le groupe s'assure de répondre aux besoins de chacun tandis que d'autres considèrent que chacun doit s'assurer de répondre à ses propres besoins et d'arriver avec des propositions à confronter.

L'esprit et l'attitude interdisciplinaire

La réussite du processus de médiation dépend, pour plusieurs répondants, des comportements collaboratifs que nous avons abordés dans la section sur les normes. Il faut que la considération positive de la diversité au niveau cognitif se manifeste dans l'attitude des membres. Plusieurs mentionnent l'idée d'embarquer dans l'esprit d'équipe et l'esprit interdisciplinaire. « On ne veut pas de travail en silo, on lutte contre ça parce qu'on sait très bien qu'il faut qu'il y ait un partage. » On mentionne que l'apport de chacun est une force d'équipe et qu'il faut favoriser l'implication de tous dans les différents projets pour amener une effervescence. Ainsi, les membres disent avoir envie de contribuer et de participer ce qui crée un enthousiasme plutôt que des tensions. Certains suggèrent qu'il faut voir le processus plutôt comme une complémentarité que comme une confrontation. Il existe d'ailleurs la règle de base lors de la confrontation que le débat reste sur la tâche ou les idées et qu'il n'a pas lieu sur les individus. Aussi, on insiste dans le groupe sur la nécessité de l'ouverture et de la dépersonnalisation des critiques pour éviter une émulation dans la remise en question.

Selon les répondants et répondantes, le groupe a une attitude qui favorise l'interdisciplinarité. Par exemple, ils se laissent influencer et remettre en question au bénéfice de l'objectif principal. Ils veulent comprendre les autres approches car selon eux, ils seront ainsi plus efficaces à l'extérieur. Ils désirent mettre toute l'expertise de l'équipe à sa disposition et il n'y a jamais de non catégorique à une proposition. Il est

valorisé de sortir de la zone de confort pour apporter de nouvelles idées et une innovation. Au niveau interpersonnel, il est important pour eux de montrer ce qu'ils veulent et d'exprimer aussi les incompréhensions dans les débats. « Il faut être capable de dire quand on ne comprend pas parce que c'est la pire des choses. Ce n'est pas pour autant que les autres sont dévalorisés à mes yeux, c'est qu'effectivement on a nos disciplines. » Chacun donne son avis, ajoute son point de vue pour trouver la meilleure solution qui convient à l'équipe. « On cherche tout le monde une confrontation. Quand on présente un document, c'est pour aller chercher les commentaires, on veut que l'outil évolue. Ce serait incohérent qu'à chaque fois ça crée une tension. » Les répondants et répondantes mentionnent qu'il y a beaucoup de confiance et de valorisation de l'expertise dans l'équipe. Ils se complètent bien dans les idées et sont ouverts aux idées des autres. Plusieurs mentionnent qu'ils ont tous le savoir-être social pour s'adapter et c'est la force de leur groupe d'avoir ces acquis sociaux et culturels pour être flexibles. Pour plusieurs, l'adaptation aux autres et la critique sont nécessaires dans l'interdisciplinarité car sinon c'est le retour au silo. « [...] si tu es une superstar dans ton domaine et que tu aimes tout faire toi-même, régler tous les problèmes toi-même, tu n'es probablement pas un bon candidat, car tu ne participeras pas à l'approche du travail d'équipe. »

Le groupe mentionne que l'interdisciplinarité ajoute un degré de plus à la complexité de la dynamique d'équipe donc les gens doivent être prédisposés et sentir la valeur du partage. Ils sont curieux de savoir ce que les autres ont à dire, donc il y a écoute et respect dans l'apport de chacun. Du point de vue personnel, il se dégage des propos des membres qu'un participant interdisciplinaire doit avoir confiance en soi et s'exprimer. « La force d'un membre d'une équipe interdisciplinaire c'est d'abord l'expertise dans son propre domaine. Il doit être assez confiant et se sentir en sécurité pour pouvoir se faire challenger, y répondre et faire avancer l'équipe. » Selon certains, pour favoriser l'interdisciplinarité, les membres doivent également avoir la compétence, le désir de l'équipe, le dégageant de la critique et la remise en question

personnelle. Certaines conditions semblent se poser toutefois à la participation optimale aux yeux des membres. La réussite de l'interdisciplinarité dépend du savoir-être et du savoir-faire personnel dans le positionnement par rapport aux autres. Un défi se pose aux yeux de certains dans la régulation de sa propre participation. Par exemple, chacun doit prendre assez de place pour s'exprimer, mais certains en prennent trop et empêchent d'avancer. De plus, il n'est pas toujours facile de voir l'utilité de sa contribution ou de l'intégration, mais ils doivent le faire pour les autres et se fier à eux.

4.1.3.2 Terrain commun et terrain individuel

Il a été discuté lors des entretiens de la construction d'un terrain commun et de ce qui départage la zone individuelle de la zone commune dans le groupe. Il ressort des propos des répondants et répondantes que pratiquer l'interdisciplinarité signifie intégrer, mais ne veut pas dire confondre. On mentionne que l'information doit être partagée par la communication et que la performance diminue quand il y a un manque de vision globale. Certains ajoutent toutefois que cette information doit avoir la couleur disciplinaire de la personne qui l'offre pour délimiter les plates-bandes¹. Plusieurs avancent que dans la construction collective des outils sont issus d'un amalgame d'expertises, mais que l'individu doit conserver sa particularité lorsqu'il utilise son outil disciplinaire au profit du groupe. « Ça ne me dérangeait pas de partager mes outils, mais s'il est question de le remodeler dans autre chose ce n'est pas négociable. [...] je perds mon cadre de référence professionnel individuel. » Ainsi, les outils sont intégrés tout en conservant l'authenticité et les chasses-gardées disciplinaires des individus. « Il faut que le produit soit intégré, mais pas la personne. Les outils deviennent un amalgame de différentes expertises, mais chacun garde sa

¹ D'autres propos sur l'idée de « plates-bandes » seront développés dans la section *Enjeux de pouvoir et de crédibilité*

couleur en y participant. Il se met au service de l'outil et de l'équipe. » Les membres considèrent que le cadre de référence commun, le langage commun et les langages spécialisés sont nécessaires. Ainsi ils et elles se dotent d'un espace commun et d'un espace individuel de réflexion et d'action.

Le terrain commun

Plusieurs mentionnent le besoin de la création d'un point d'ancrage commun qui se verra dans les actions, un cadre de référence commun qui rassemble. « Nos références sont totalement différentes, on n'a pas de code de déontologie commun, on n'appartient pas tous au même ordre professionnel et il faut créer autrement un point commun d'ancrage. » Un répondant propose qu'il faille toujours conserver la mission, les valeurs, et tout ce qui est commun pour se rallier en le créant à l'interne. Selon certains, le terrain commun permet de mieux accepter la confrontation et un fil conducteur partagé est important dans l'interdisciplinarité. Le groupe a donc besoin d'une zone commune et selon les membres, ils la construisent par l'écoute des enjeux et des préoccupations de l'autre.

Le langage commun

Le développement du langage commun est un élément important pour le groupe. Ils et elles le définissent comme le soin de trouver le vocabulaire qui exprime le mieux la pensée des membres sans confusion ni pour les membres ni pour l'extérieur, et tous doivent pouvoir le parler. La communication et la vulgarisation sont essentielles selon eux pour favoriser la participation de tous et le partage des idées. Par exemple, lorsqu'ils ont une compréhension commune et un vocabulaire précis partagé ils font un référentiel qu'ils remettent aux équipes auprès desquelles ils interviennent comme base de référence. Certains mentionnent que le langage commun se développe souvent dans l'informel. Des membres ajoutent d'ailleurs que l'interculturalité (rappelons que les membres sont issus de deux cultures (pays) francophones distinctes) les a obligés à se faire un langage informel commun ce qui a

facilité le développement du langage professionnel. Les membres mentionnent que c'est dans l'interaction qu'il y a un raffinement de l'arrimage du langage. C'est par la manifestation des incompréhensions qu'ils réussissent à développer le langage commun. « Quand il y a quelque chose qui n'est pas clair on le dit tout de suite et on s'explique sans problème. C'est comme ça que le langage commun s'est établi. » Le processus permet, à leur avis, d'en apprendre en même temps sur les autres expertises. Chaque discipline promeut son langage et intègre les différences. Ceci dit, la clarification du vocabulaire était difficile au début et plusieurs mentionnent qu'il est important d'être attentif et minutieux dans le choix des mots lors des réunions. Un répondant ajoute qu'il leur arrive souvent d'inventer des mots et que ça devient une blague dans le groupe.

Un risque lié au langage commun dans l'interdisciplinarité est toutefois soulevé par les répondants et répondantes. Le vocabulaire doit devenir commun dans l'organisation et le fonctionnement, mais les membres ne doivent pas perdre leur spécialité dans l'apport d'informations.

« C'est intéressant la notion du langage commun, à quel point c'est essentiel, mais il faut aussi le garder dans un espace particulier et que ça ne prenne pas toute la place de l'équipe. L'équipe ne doit pas parler un seul langage, on a besoin aussi d'une multiplicité pour chacun des domaines. »

Ils mentionnent que ce langage commun se construit en même temps que l'équipe dans l'interaction, qu'ils en sont tous propriétaires et que chacun se l'approprie. Il y a toutefois un risque qu'il soit trop commun et que l'information ne soit plus interdisciplinaire.

« Si le langage est purement commun, ce n'est plus interdisciplinaire. Ce ne sont plus des disciplines car le langage fait partie d'une discipline, le vocabulaire, le cadre de référence et c'est ce qui définit la discipline. Si tu l'enlèves, il ne reste plus rien. »

4.1.4 Le climat affectif

Pour décrire leur climat de groupe, les membres utilisent des termes tels qu'amitié, lune de miel et synergie. Ils se disent attachés à l'équipe et choyés d'en faire partie. « On s'appelle le « *dream team* », on est vraiment chanceux. Je touche du bois, ça fait un an et demi que je suis en lune de miel! » Il se développe dans le groupe des affinités, une symbiose et de la collaboration. Plusieurs mentionnent qu'il y a beaucoup d'entraide, de confiance et de compréhension, d'ouverture et de soucis des autres. Ils parlent d'un esprit convivial et travaillant et de la présence dans le groupe de maturité, d'intelligence émotionnelle et de sensibilité. Les répondants et répondantes identifient plusieurs impacts de leur bon climat comme, entre autres, la synergie du groupe, une reconnaissance de cette synergie par l'environnement externe et une forte cohésion qui aide à dépasser les frustrations personnelles. « C'est un climat stimulant [...] à aucun moment je ne me suis senti mal. Cette équipe forte m'aide à surmonter les moments plus difficiles. » Ils disent avoir une grande connaissance les uns des autres et une confiance de ne pas être jugés, mais critiqués honnêtement. De plus, la connaissance de l'autre leur permet de mieux adapter les fonctionnements. Dans une optique organisationnelle, certains proposent que la cohésion et la vision commune dans le groupe permettent aux équipes dans lesquelles ils interviennent de pouvoir bien s'appuyer sur eux.

Selon les membres du groupe, bien s'entendre facilite la critique. La cohésion apporte une connaissance des autres qui facilite les relations de travail et de débat dans l'interdisciplinarité.

« C'est plus facile par le fait que tu sais comment les autres peuvent réagir dans différentes situations et tu sais quelle est la limite que tu peux te donner avec chacun [...] donc le fait qu'on a plus souvent besoin de débattre dans l'interdisciplinarité c'est un point positif pour nous, ça facilite. »

Le climat est capital pour eux car plus il y a de partage, plus il y a d'apport d'idées et de perceptions.

4.1.4.1 Construction du climat

Lorsqu'ils et elles abordent la question du climat, ils mentionnent à nouveau l'importance de l'informel et de la présence des autres au quotidien. Certains avancent qu'il faille créer des relations transparentes sans jugement et avec franchise pour avoir une voix unique. La synergie et la confiance encouragent l'envie de tester ses idées auprès des autres donc un bon climat aide la réflexion et le partage. Certains proposent également que pour bien se confronter, ils doivent montrer une vulnérabilité devant l'autre, par exemple en demandant de l'aide. C'est encore une fois, à leur avis, le bon climat qui amène une confiance permettant d'être vulnérable et de s'entraider. La flamme d'équipe est importante et le groupe dit clairement qu'il veut préserver son climat stimulant.

Les blagues et le plaisir

Lors des rencontres, les blagues fusent, les rires éclatent, les personnes ~~s'imitent, rient d'elles-mêmes et ont visiblement du plaisir à être ensemble.~~ Elles font pousser des plantes et des légumes dans leur bureau conjoint et s'envoient des vidéos et des chansons pour faire rire les autres. Dans l'optique de maintien du climat, le plaisir dans le groupe a très clairement été identifié comme un point majeur de leur réussite interdisciplinaire. Selon plusieurs, le plaisir devient essentiel tout comme une culture de la communication et du respect car ils doivent constamment se frotter les uns aux autres. La cohésion et le plaisir facilitent l'interdisciplinarité car ils se connaissant bien, ils comprennent les besoins des autres et veulent y répondre. Pour certains, les rencontres interdisciplinaires sont difficiles à cause de la remise en question et de la critique donc ils ressentent le besoin de détendre l'atmosphère. Selon plusieurs, il est difficile de développer une méthode conjointe sans plaisir. À leur avis, l'équipe interdisciplinaire devient intéressante lorsque le groupe est participatif, ouvert et favorise la rigolade.

Ils rigolent beaucoup à l'extérieur du travail et il y a de la place pour l'humour même dans les rencontres. Posant un regard sur l'interdisciplinarité, les répondants et répondantes mentionnent qu'il y a quelques blagues sur les rôles, la participation, la remise en question des décisions, le langage commun et la division disciplinaire.

« On a [nom de la personne] comme tyran aussi. C'est lui qui met des règles niaiseuses juste pour nous tyranniser, nous remettre à l'ordre. C'est vraiment un running gag. A Noël il a reçu tout le kit du tyran. Tout ça c'est pour qu'on rie, ça prend pas un tyran nécessairement dans une équipe. »

« Dans nos rencontres on s'invente des mots entre nous des fois. Comme pour dire quelque chose de flou et de vague on a inventé «c'est flague» pour rire. »

« Elle a dit « Nous l'équipe gestion de changement... » et ça avait sonné drôle car pour nous c'est la transition [...] on fait plein de blagues maintenant, « On sait bien vous dans l'équipe de gestion de changement, vous êtes une équipe à part » car on est une seule équipe. »

Aussi, le terme autodérision revient fréquemment. Ils apprécient et recherchent les blagues pour détendre et renforcer le groupe. De plus, ils mentionnent une maturité de ne pas trop dérailler et d'être capable de se ramener et se le disent si les blagues sont déplacées. « Je trouve que l'équipe a une maturité, on ne déraille pas. On peut être très concentré pendant deux heures et être hilare pendant 10 minutes [...] C'est le schème qui fait la beauté de cette équipe-là. » Aux yeux du groupe dans la confrontation, les tensions sont nécessaires et les blagues permettent de diminuer ces tensions. Le groupe s'entend pour dire qu'il faut avoir du plaisir puisque le contexte interdisciplinaire est difficile.

Les activités externes

Une autre réalité du groupe qui renforce le climat est la vie affective extérieure au milieu de travail. Selon certains, ces moments représentent des temps nécessaires pour le renforcement de l'équipe. Un répondant mentionne qu'il y a un grand besoin de connaître l'autre pour améliorer l'interdisciplinarité et donc les

moments informels hors du travail facilite cette rencontre. Beaucoup d'activités sont planifiées après le travail et durant les fins de semaines. Certaines sont très organisées, comme des séjours de camping ou du «rafting», et d'autres plus spontanées comme aller prendre un verre ou sortir dîner.

« On a une dynamique très proche, on est capable d'aller dans des activités chacun pour soi [paintball] et ensuite d'être en rafting et travailler les neuf ensembles. On était dans un contexte qu'on avait besoin les uns des autres, ça a fait une belle allégorie de notre équipe. »

Selon un répondant, il résulte des sorties plus éprouvantes pour la vie du groupe, c'est-à-dire qui mettent l'équipe dans une situation de défi, des blagues et un vécu qui transparaît par la suite. Par exemple, il y a des échanges sur les rôles et des blagues sur les positions de pouvoir.

« [...] dans le rafting, on voyait les rôles. Au début [le patron] était en avant et donnait le ton et tout le monde suivait, mais un moment donné [le patron] s'est retrouvé en arrière et c'est [lui] qui avait de la difficulté à suivre le rythme d'en avant et on a fait beaucoup de blagues. »

4.1.4.2 L'intégration des nouveaux

L'équipe a eu un rythme de croissance basé sur différentes vagues d'embauche et le thème de l'intégration des nouveaux membres dans l'équipe est récurrent dans les propos. L'équipe est active depuis deux ans et a débuté avec le patron et un des membres qui ont fait la préparation des dossiers. Par la suite, il y a eu le premier recrutement de deux membres à l'automne de la première année et la phase de transition a commencé. Deux autres personnes ont été embauchées et les réunions d'équipe ont été mises en place. La dernière vague d'embauche a eu lieu un an plus tard que la première et une prochaine embauche de trois personnes est prévue pour cette année. Finalement, un membre de l'équipe, qui ne fait pas partie de cette recherche, a été congédié à mi-parcours de la vie du groupe.

L'embauche

L'embauche et la sélection des nouveaux membres semblent être des points cruciaux aux yeux de plusieurs répondants. Il y a beaucoup d'attentes et de confiance dans la sélection qui est effectuée d'abord par le patron. On mentionne que lors de l'embauche, il faut sentir que les gens veulent participer à la dynamique du groupe et qu'ils considèrent que travailler en équipe est valorisant et que l'interdisciplinarité est importante. Il est préférable selon plusieurs de regarder non seulement les compétences, mais les personnalités. La personne embauchée doit être à l'aise de partager ses connaissances, être intègre et discuter honnêtement de ses besoins et de ses exigences. On nous a d'ailleurs mentionné à plusieurs reprises que le membre congédié n'avait pas la même vision de l'importance du travail d'équipe. « C'est là que les personnalités jouent vraiment car tu dois prendre des gens qui vont ressentir la même chose de part et d'autre dans les échanges car il faut que ce soit dynamique. » La sélection des nouvelles personnes est donc la clé selon certains pour créer une dynamique d'équipe interdisciplinaire avec des habiletés sociales et des caractères semblables. « Je ne pense pas qu'il y ait de recette miracle. C'est au moment de la constitution de l'équipe à mon avis que ça intervient [...]. Il faut être capable de rassembler des énergies avec lesquelles tu sens qu'il va y avoir une chimie. » Les membres considèrent qu'avoir des tempéraments et des personnalités qui fonctionnent bien ensemble au sein du groupe facilite le travail.

Le processus d'intégration

Plusieurs considèrent qu'il est difficile de travailler en interdisciplinarité pour la première fois avec quelqu'un. Pour établir la communication et apprendre à se connaître il faut mettre des gants blancs, mais rapidement trouver une zone pour se confronter. Ainsi, le rythme d'arrivée par vagues permet un partage plus facile et une attention particulière dans l'intégration. Une grande attention est d'ailleurs portée à l'intégration des nouveaux membres dans la vie symbolique du groupe et les blagues. À ce propos, des craintes sont partagées dans le groupe concernant la future vague d'embauche. Plusieurs considèrent la taille de leur groupe plus facile pour la

confrontation et l'intimité. Ils craignent de briser leur dynamique, de tuer l'ouverture et le plaisir. « [...] ce n'est pas facile avec la dynamique d'équipe et il faut que la personne soit capable de s'intégrer à cette dynamique sans tuer l'ouverture et le plaisir qu'on peut avoir à se critiquer et y lancer des idées. » Ils désirent mettre les nouveaux à l'aise et dans les mêmes dispositions que les autres membres du groupe. Ils sont toujours en équipe fusionnelle et considèrent que si quelqu'un s'en distingue négativement ce serait difficile de rétablir l'équilibre affectif. Un répondant mentionne que le « *dream team* » devient un peu fermé par sa peur de perdre le groupe dans l'intégration.

Les répondants et répondantes proposent qu'intégrer les nouvelles personnes à l'extérieur des réunions, donc dans le quotidien du travail, soit plus facile pour créer des liens et se questionner avant de se lancer dans la critique des autres expertises et de la sienne. Certains précisent que de réellement prendre le temps d'intégrer les nouvelles personnes permet de ne pas détruire l'équipe. L'espace physique et le temps d'intégration influencent l'affinité entre les collègues et donc l'influence qu'auront les nouveaux membres. La dynamique du groupe évolue avec le temps et chacun entre dans le modèle pour préserver ce qui est mis en place. D'ailleurs, un membre du groupe a déjà été congédié car il ne s'intégrait pas dans l'esprit de l'équipe. Cette attention de conserver les acquis est une bonne stratégie pour la confiance du groupe selon un répondant.

4.1.4.3 Les conflits et tensions

La question des conflits et des tensions soulevée dans les entretiens n'a pas obtenu la même résonance pour tous les répondants. Plusieurs considèrent qu'étant toujours dans un processus de remise en question, il y a inévitablement des tensions. Ces tensions sont momentanées, se produisent dans la co-construction et se résolvent rapidement ensuite par l'explication des intentions.

« C'est normal qu'on ne comprenne pas, qu'on avance, qu'on discute, c'est notre travail d'être ensemble et d'arrimer notre vision commune. Si tu veux toujours éviter les discussions et les différends, tu ne peux pas faire de l'interdisciplinarité. »

Les membres soulignent qu'il est nécessaire de nommer les inconforts et les dépasser une fois que le besoin est entendu et comblé. Ils utilisent beaucoup l'humour pour gérer les conflits. Pour certains, les notions de tensions et de conflits ne semblent pas problématiques et ils mentionnent plutôt qu'il n'y a pas de tension ni de conflit car ils assument que la critique des faits et du contenu est toujours faite pour le bien de l'équipe. « La diversité devrait amener plus de conflits, mais je pense qu'on a un côté raisonnable, on est dans une construction, une phase de création, d'apport. » Certains suggèrent qu'il n'y a pas de conflit car il n'y a pas de position définitive et toujours un esprit d'ouverture, surtout dans la dynamique de création et de construction. Un membre a d'ailleurs mentionné que le groupe utilise les tensions liées à la collaboration interdisciplinaire pour rationaliser la présence de conflits et ainsi minimiser leur importance.

4.1.5 Les relations de pouvoir

Les questions de pouvoir, de leadership et d'influence ont été abordées dans les entretiens. Les propos des répondants et répondantes se concentrent sur le rôle et l'influence du patron, l'influence entre les membres et les enjeux de crédibilité.

4.1.5.1 Le patron

Les thèmes du patron, de ses actions et de son rôle sont revenus à plusieurs reprises dans les propos des répondants et répondantes. On mentionne d'abord que le rôle et la place du patron sont principalement comme guide et gardien du cadre du travail. C'est lui qui a la vision. Par exemple, on mentionne que les frontières entre les disciplines sont parfois diluées, mais que le patron garde la séparation. « On n'est pas des passe-partout. Et ça aide car c'est clair pour le patron donc ça devient clair

pour nous. » Ensuite, dans le cadre des réunions, chacun expose ses projets et ses suggestions et souvent il va aider à trancher. Ils lui accordent beaucoup de crédibilité et mentionnent qu'il a raison dans ses décisions. Selon l'avis de certains, le patron doit aussi mettre une pression au besoin, mais il doit argumenter et expliquer ses choix et ses décisions. On mentionne qu'un partage du pouvoir existe dans l'équipe et aide le climat. Par exemple, les règles de structures comme les heures supplémentaires, la flexibilité des horaires et les absences aux réunions ont rapidement été réglées au commencement de l'équipe et acceptées par tous. Les répondants et répondantes mentionnent que le patron valorise la participation et le rayonnement externe du projet du groupe. De plus, la confiance en l'équipe que le patron démontre à l'extérieur joue sur le climat puisque la confiance du patron leur donne confiance en eux. Aussi, la perception de l'environnement externe est plus positive. Finalement, les membres du groupe avancent que le leader doit potentialiser les individus et les experts, donner une direction claire et donner confiance. Pour plusieurs, le patron a instauré une bonne dynamique d'égalité et chacun a sa place.

4.1.5.2 L'interinfluence et les sous-groupes

Le thème de l'influence entre les membres regroupe des propos plutôt éparpillés et même parfois contradictoires. Certains disent que les relations d'influence sont égales et qu'il n'y a pas de direction plus forte car chacun a sa spécificité tandis que d'autres mentionnent que certains ont plus de poids de par leurs connaissances. « Comme chacun a un domaine particulier certains ont plus de poids selon ce qui est concerné par la prise de décision. Même si je ne suis pas d'accord, je peux faire confiance à l'idée de quelqu'un car il est dans sa discipline. » On avance également que le choix de la personne qui dirige dépend des projets donc que c'est dynamique, que l'influence n'est pas polarisée et que ça entretient le respect et l'écoute. D'un autre côté, on mentionne que l'influence revient souvent aux mêmes personnes car elles proposent plus souvent selon leur personnalité; que l'influence

dépend des silencieux et des critiques suivant qui émet les idées. Certains considèrent qu'il y a deux pôles forts qui argumentent et exposent clairement leurs idées et donc se retrouvent souvent au cœur des ralliements. Des éléments sont toutefois reconnus par l'ensemble du groupe comme l'idée que tous peuvent prendre leur place, peuvent remettre en question et que chacun échange et apporte au groupe.

Au sujet de la création de sous-groupes, on a d'abord mentionné que les personnes se rallient selon le thème de la discussion et des confrontations. Pour plusieurs, il y a une honnêteté dans les idées et le ralliement des membres se fait sur le message et non la personne qui le porte. Pour d'autres, les possibilités d'association diverses dans les projets favorisent les interactions diversifiées entre les membres et empêchent la formation de sous-groupes et le ralliement d'idées. « Il y a vraiment beaucoup de manières d'interagir entre nous [...] le fait qu'il y ait plusieurs associations différentes, c'est quelque chose qui évite les sous-groupes et les ralliements d'idées, qui permettent du renouveau. » D'un autre point de vue, on propose qu'il y ait des regroupements selon le sexe; par exemple que les femmes se retrouvent plus souvent ensembles pour discuter et les hommes pour s'agacer. Certains disent qu'il y a également le ralliement de la dernière personne arrivée car elle a moins de poids. D'autres mentionnent qu'il n'y a pas de sous-groupe spécifique, mais qu'il est plus facile de se comprendre au sein des disciplines. « On n'a pas de sous-groupe excepté peut-être par discipline car on va se comprendre mieux parce qu'on a un langage encore plus commun. » Des membres apportent que l'expertise ou la perception semblable peuvent jouer, mais qu'il n'y a pas de regroupement automatique par binôme et que c'est plutôt selon les affinités, les méthodes et l'expérience. Quelques idées contradictoires sont également lancées dans le groupe, par exemple que certains sous-groupes sont désirés dans les projets et que c'est sain, aussi qu'il n'y a pas de sous-groupes puisque les membres recherchent le consensus, et finalement, que l'interdisciplinarité est bien intégrée puisqu'ils sont une même équipe et non trois binômes.

4.1.5.3 Le territoire disciplinaire et la crédibilité

Plusieurs enjeux liés au pouvoir, aux statuts, au concept de « plates-bandes disciplinaires », à la crédibilité et à l'esprit de compétition se retrouvent dans les propos des membres.

Les statuts et l'expertise

La question de la confiance en l'expertise de l'autre est beaucoup soulevée par les répondants et répondantes. Cette confiance en l'expertise des autres rend légitime leur droit de remettre en question et de critiquer dans le groupe. C'est pourquoi à leurs yeux cette expertise ne doit pas disparaître au profit de l'interdisciplinarité. Ils disent devoir protéger leur identité et toujours reconnaître les gens dans leur expertise. « Il faut arriver dans notre façon de fonctionner à toujours reconnaître les gens dans leur expertise et dans ce qu'ils sont, on ne veut pas que les gens se dénaturent pour intégrer le projet, on les a choisis pour leur expertise. » Certains mentionnent que le territoire et le pouvoir doivent être distribués et que chacun doit entretenir le pouvoir qui lui appartient pour profiter de l'interdisciplinarité et de l'influence des bagages divers. « Au niveau des cadres de références, il faut absolument prendre notre place dans l'interdisciplinarité [...] on laisse passer notre cadre de référence et après on se retrouve avec un manque ou un besoin disciplinaire non répondu. » Pour plusieurs, il y a un risque de perdre leur place et la valorisation de leur expertise si l'expression de leurs besoins disciplinaires n'est pas faite.

On identifie l'avantage que l'équipe ait été créée en entier et qu'il n'y ait pas de conflit avec d'anciennes façons de faire ou de modèles établis. On propose qu'il aurait été plus difficile pour le groupe de bien se développer avec des gens provenant de l'interne et de différentes sections de l'organisation. Ceci dit, le processus de

remise en question nécessaire pour que les perspectives soient jumelées et fusionnées reste difficile pour les membres avec un grand bagage d'expérience et une bonne expertise. Certains mentionnent d'ailleurs que le processus demandait au départ plus d'adaptation entre les plus expérimentés et ceux qui débutaient sur le marché du travail puisqu'ils devaient s'adapter à une nouvelle relation. Le groupe se dit moins figé dans ses méthodes que d'autres et avance que ce serait plus difficile uniquement entre des personnes avec un haut statut ou une grande expérience. « Si tu prends des anciens, ça va exploser c'est sûr. Quand des professionnels débarquent avec leur expérience ils ne s'écoutent pas. Mais si tu acceptes la critique je ne vois pas pourquoi il y aurait des tensions. » On amène l'idée que l'interdisciplinarité fonctionne mieux ainsi qu'avec des doyens d'une discipline, puisque le processus critique est inévitable et fait partie de leur travail. Par exemple, la répartition des dossiers dans leur groupe aide à l'absence de compétition, puisque les juniors et les seniors sont mis ensemble et s'apportent mutuellement.

La compétition

Aux yeux de plusieurs répondants et répondantes, l'esprit de compétition est la pire chose pour l'interdisciplinarité puisque les gens travailleront en silo pour être les meilleurs. S'il y a compétition, quelqu'un prendra alors le leadership ce qui est dangereux pour les objectifs interdisciplinaires. « C'est comme une relation de couple, quand il y a un esprit de compétition dans une relation de couple, c'est le début de la fin [...] on n'aura pas une équipe interdisciplinaire, on aura des gens qui vont travailler en silo pour être les meilleurs. » Les membres croient qu'il n'y a pas de compétition dans leur équipe puisqu'ils sont de domaines différents et complémentaires. Ils ont une impression d'égalité et ne se sentent pas menaçant les uns pour les autres. Certains avancent d'ailleurs que dans le processus d'influence, la confiance amène un ralliement dans les idées.

Des propos concernant certains flous dans les barrières disciplinaires et les défis de l'intégration versus la spécialisation reviennent dans la discussion sur le respect des « plates-bandes ». La confrontation à propos du territoire est difficile, particulièrement de savoir qu'est-ce qui appartient à qui. Nous avons vu que plusieurs avancent que chacun a une chasse-gardée d'expertises qui ne peut pas être remodelée sinon ils perdent leur spécificité. Ainsi, certains besoins sont propres à l'individu dans son cadre et ce n'est pas tout qui doit être mis en commun. « Ça devient nécessaire d'entretenir notre territoire et notre pouvoir égal aux autres. Si on veut vraiment une interdisciplinarité il faut que le poids de chacun soit à peu près égal dans la balance [...] » Selon plusieurs, ils peuvent confondre les éléments et entrer dans les autres territoires, ce qui crée des problèmes, donc les limites doivent être claires. Il est important à leur avis de délimiter des rôles et des frontières pour avoir chacun une place sans marcher dans les plates-bandes les uns des autres. D'un autre côté, lorsque quelqu'un est possessif sur un élément que les autres perçoivent comme collectif, ils n'apprécient pas la réaction de braquage.

La solution collective

Il est revenu fréquemment dans les propos des membres qu'une polarisation du pouvoir est une grande problématique pour l'interdisciplinarité. Si le pouvoir devient polarisé, il peut limiter la participation et l'équipe ne se trouve plus en interdisciplinarité. « Si tu as des gens qui ne sont pas de la même fonction et qu'ils ne sentent pas qu'ils peuvent parler, il y a quelqu'un qui mène et dans le fond ce n'est pas de l'interdisciplinarité. » Pour que ça fonctionne, ils et elles mentionnent mettre leurs expertises au service de la direction tout en respectant les domaines des autres et leurs plates-bandes. Il y a un modèle au sein du groupe de partage d'expériences entre les juniors et les seniors qui développent parfois une relation informelle de mentorat laquelle conduit à des relations interpersonnelles positives. Selon plusieurs, la reconnaissance des compétences par les autres donne à chacun de la confiance et la légitimité de critiquer par la suite. Les membres désirent protéger le cadre de

confiance mutuelle, respecter les qualités des idées et les qualités relationnelles du groupe.

« La confiance c'est vraiment essentiel pour travailler en interdisciplinarité. Si tu n'établis pas la base, la clarification des rôles, que tu ne diminues pas les zones de « tu joues sur mon territoire », quand cette zone est trop floue ça fait de la chicane. »

Il est arrivé par le passé qu'ils n'aient pas eu confiance en la compétence de quelqu'un et n'aient pas apprécié son attitude donc il y a eu commérages et exclusion, ce qui a par la suite mené à son congédiement. Au dire des membres, l'aide, le mentorat et le partage des connaissances sont naturels dans le groupe. Plusieurs proposent que les relations étant positives, les plates-bandes sont généralement bien préservées.

4.1.6 Le partage d'information et la prise de décision

Pour terminer, il ressort des propos des répondants et répondantes différents éléments sur le partage d'information et le processus de prise de décision dans l'équipe. On considère d'abord que le partage d'information est assez ouvert et développé puisque chacun questionne et partage. Selon les membres, tous amènent l'information dont ils disposent selon leur expertise et leur expérience. De plus, tous les types d'informations sont valables et acceptés dans le groupe et non uniquement celle liée à l'expertise de chacun. Ils encouragent le partage d'information car ils considèrent que chacun doit apporter sa discipline pour qu'elle soit considérée dans le produit du groupe. Ils s'attendent d'ailleurs à ce que chacun ait de l'information à partager et soit prêt à la défendre afin d'en démontrer la légitimité.

Le processus de prise de décision n'est pas clairement défini, mais certaines façons de faire semblent se dégager des propos. Certains répondants mentionnent qu'il doit y avoir consensus et qu'ils ne peuvent avancer sans l'accord et la compréhension de tous. « On ne peut pas avancer si quelqu'un n'est pas à l'aise car

ensuite il va tiquer tout au long du processus et on ne veut pas. Il y a une raison si quelqu'un n'est pas d'accord, et ça pourrait apporter un plus. » D'autres disent qu'il y a généralement une recherche de consensus, parfois un vote à main levée et parfois ils mentionnent simplement leurs préférences avant que le patron tranche. Ils discutent s'il y a un problème et votent lors de désaccords. De plus, une fois qu'une décision est prise, il n'y a pas de retour ou de plainte, mais plutôt un ralliement des membres, même dans l'erreur. Un répondant mentionne que plus on est dans l'interdisciplinarité plus il y a d'idées à concilier et de besoins à répondre. Ils savent se rallier aux idées et aux décisions et ils prennent la responsabilité collective des résultats. C'est donc également une question de confiance à leurs yeux. « Se connaître les uns les autres, s'écouter et comprendre les expertises permettent d'aller chercher des arguments rassembleurs. » Plusieurs modes de prise de décision ont été nommés par les membres, mais ce qui ressort surtout c'est le ralliement de tous et toutes lorsque la décision est prise. Le consensus semble souvent recherché, mais le patron intervient au besoin.

Finalement, plusieurs mentionnent que le groupe ne force pas l'interdisciplinarité, par exemple en s'assurant qu'au moins un représentant de chacune des disciplines ait appuyé l'idée choisie. Ce sont les individus qui donnent leur avis et non les disciplines. Ils considèrent que leur prise de décision d'équipe n'est pas singulière malgré les domaines variés, mais que l'implication de chacun dans la prise de décision est particulièrement nécessaire dans l'interdisciplinarité.

4.2 Les réseaux sociaux

Nous avons obtenus à l'aide des réponses aux questionnaires sociométriques, trois images de réseaux associées à chacun des types de relations questionnés ainsi qu'une image pour le réseau global créé. Nous avons choisi de représenter sur les

figures le moment d'arrivée du membre dans le groupe par la forme de son noeud² et l'appartenance disciplinaire par la couleur du nœud. Les liens représentés sur les figures sont les relations déclarées comme étant réciproques, c'est-à-dire identifiées par les deux acteurs individuellement.

Les quatre réseaux identifiés sont complets, c'est-à-dire que la densité (le nombre de liens réels divisé par le nombre de liens potentiels) est à son maximum. Ceci indique que toutes les dyades détiennent une relation affective, une relation cognitive et une relation conative. Tous les réseaux sont ainsi complets aux niveaux de « force » un et deux et les différences n'apparaissent qu'à partir de la force trois. Nous dégageons de ces images dans les prochains paragraphes les principaux éléments qui pourront informer la structure des relations afin d'ajouter à notre compréhension de la dynamique du groupe et de répondre à nos objectifs de recherche. Nous nous attarderons uniquement aux relations de force trois puisque c'est à ce niveau que les divergences se manifestent.

4.2.1 Le réseau global

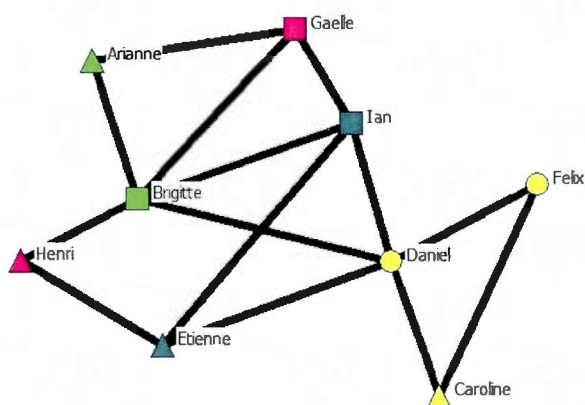
Le réseau global synthétise les trois relations dans un même réseau et permet d'avoir un aperçu des liens dans l'équipe sans distinction du type de relation. Il a une densité de 0,39 sur 1. On ressort de cette image que les membres détiennent entre deux et cinq liens. Un triangle liant les trois « autres » disciplines est relié au reste du réseau par une personne que l'on considère alors intermédiaire et centrale au sein du réseau. Elle occupe également une position de trou structural puisque si elle quitte l'équipe, le groupe se scinde en deux composantes. Au niveau de la diversité de l'année d'entrée dans le groupe, on remarque que les membres de la dernière vague

² Le « nœud » est l'expression utilisée en réseau pour représenter l'unité étudiée (individu, groupe, objet, etc.).

ont moins de liens entre eux. Finalement au niveau de la discipline, un seul binôme n'a pas de lien.

Figure 1 : Le réseau global

Les couleurs représentent les binômes (rose = gestion de projet, vert = gestion de changement, bleu = révision des processus, jaune = autres) et les formes représentent les vagues d'arrivée dans le groupe (cercle = 1^{ère}, carré = 2^{ème} et triangle = 3^{ème})



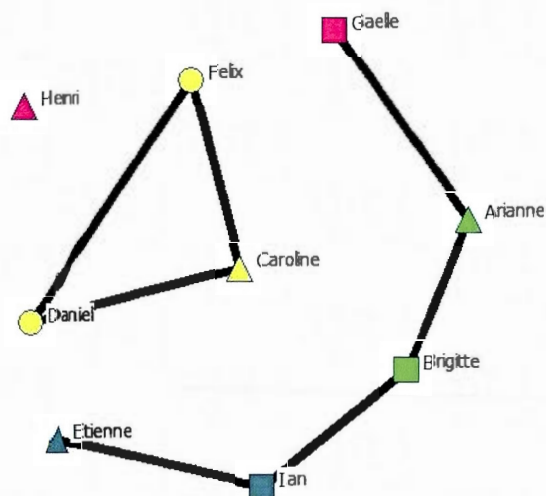
4.2.2 Le réseau cognitif

Le réseau cognitif représente le réseau de partage des idées et de discussion. Il a une densité faible de 0,19 sur 1. On ressort de cette image que les membres détiennent entre zéro et deux liens forts. Trois composantes forment le réseau, soit un membre isolé, un triangle liant trois personnes et une chaîne de quatre membres. Concernant les attributs et la diversité, nous dégagons toujours que la dernière vague de membres arrivés dans le groupe détiennent moins de liens que les autres (aucun dans ce cas-ci) et que deux binômes sont ont des liens ainsi que les trois « autres » disciplines.

Figure 2 : Le réseau cognitif

Les couleurs représentent les binômes (rose = gestion de projet, vert = gestion de

changement, bleu = révision des processus, jaune = autres) et les formes représentent les vagues d'arrivée dans le groupe (cercle = 1^{ère}, carré = 2^{ème} et triangle = 3^{ème})

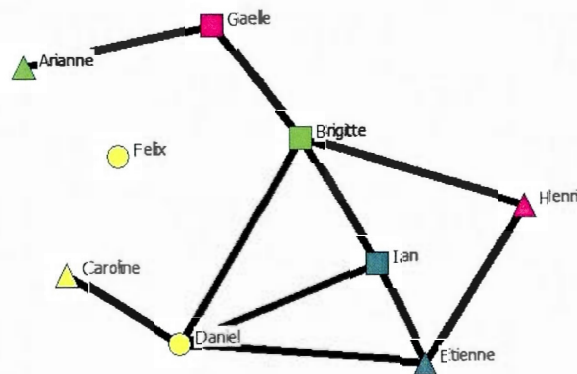


4.2.3 Le réseau affectif

Le réseau affectif représente les relations de confiance et de partage sur la vie privée. Il a une densité de 0,28 sur 1. Il ressort de l'image qu'une personne n'a aucun lien. Nous retrouvons deux personnes en position de trou structural qui pourraient diviser le groupe si elles se retiraient. Au niveau de la diversité, un seul binôme est lié et seule la deuxième vague de l'équipe est connectée.

Figure 3 : Le réseau affectif

Les couleurs représentent les binômes (rose = gestion de projet, vert = gestion de changement, bleu = révision des processus, jaune = autres) et les formes représentent les vagues d'arrivée dans le groupe (cercle = 1^{ère}, carré = 2^{ème} et triangle = 3^{ème})

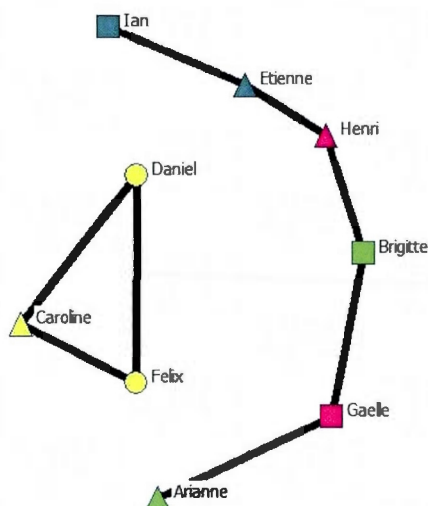


4.2.4 Le réseau conatif

Le réseau conatif image les relations d'action, c'est-à-dire les gens qui posent des actions ensemble et partagent des activités liées au travail. La densité de ce réseau est de 0,22 sur 1. Nous remarquons que le même triangle de liens forts entre les autres spécialités existe et est isolé d'une chaîne rassemblant tous les membres. Les relations dans cette chaîne ne sont pas les mêmes que dans la chaîne de la relation cognitive. Tout comme dans le réseau affectif, un seul binôme est lié. À l'exception des premiers membres du groupe, il n'y a pas de liens particulièrement présents dans une vague d'embauche ou l'autre.

Figure 4 : Le réseau conatif

Les couleurs représentent les binômes (rose = gestion de projet, vert = gestion de changement, bleu = révision des processus, jaune = autres) et les formes représentent les vagues d'arrivée dans le groupe (cercle = 1^{ère}, carré = 2^{ème} et triangle = 3^{ème})



Les résultats sortis des quatre réseaux représentés informeront la discussion. Nous utiliserons les différents éléments dégagés afin de pousser plus loin nos conclusions sur certains processus de l'équipe. Par exemple, nous pourrions appuyer les éléments liés à la cohésion en analysant les liens dégagés dans le réseau affectif.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

L'équipe étudiée dans cette recherche a beaucoup de succès dans l'atteinte de ses objectifs interdisciplinaires. Cela constituait notre premier critère de sélection d'une équipe pour notre étude et les résultats présentés ci-haut confortent cette affirmation en termes de la satisfaction des membres et de la reconnaissance de ce succès par l'environnement externe. Afin de répondre à nos objectifs de recherche, nous allons explorer dans la discussion les différentes raisons qui peuvent expliquer le succès de ce groupe. Il y sera question des stratégies développées par le groupe pour fonctionner dans l'interdisciplinarité et de leurs impacts sur la dynamique. Nous soulignerons également les obstacles que le groupe a identifiés, mais dont la documentation scientifique ne discute pas et nous explorerons des pistes de réflexion qui en découlent. Finalement, nous présenterons une modélisation des principales conditions de réussite qui peuvent être mises en place pour faciliter le travail des équipes interdisciplinaires.

5.1 Présence des avantages de l'interdisciplinarité

Les avantages de l'interdisciplinarité apportés dans la documentation scientifiques sont assez nombreux, comme nous avons pu le voir dans la section 1.2.1 de la problématique. Ce qui est intéressant dans les résultats en lien avec ces avantages, c'est la grande résonance entre ces derniers et les objectifs du groupe étudiés de même qu'en ce qui a trait à leur façon de travailler et de réaliser l'interdisciplinarité.

L'importance des sources d'information diversifiées, des perspectives multiples, de l'espace d'innovation, de la réflexivité sur le groupe, de l'amélioration

continue et de la flexibilité est ressortie tant dans les avantages issus de la documentation que dans les résultats. Par exemple, la réalisation de structurations conceptuelles inédites est un avantage principal de l'interdisciplinarité (Jehn, 1999) par l'apport de perspectives et de sources d'information multiples (Keller, 2001; Sargent et Sue-Chan, 2001) et la principale tâche du groupe est de développer une nouvelle méthodologie par l'intégration de domaines d'expertises différents. Nous retenons également que l'interdisciplinarité favorise la génération d'alternatives en stimulant la réflexion et la résolution de tâches cognitivement complexes (Miliken et Martin, 1996; Van Knippenberg et al., 2004), telles que celles découlant de la mission et des objectifs interdisciplinaires de notre équipe. Comme les membres le mentionnent eux-mêmes, le contexte de développement d'une nouvelle méthodologie ainsi que la pression pour l'innovation motivent les idées créatives et inédites. De plus, l'interdisciplinarité peut augmenter la flexibilité de l'équipe par la remise en question et la réflexivité du groupe (Shaw et Barret-Power, 1998; Miliken et Martin, 1996). Notre équipe met justement l'emphasis sur l'importance de leur flexibilité pour l'adaptation de leurs objectifs selon le contexte des différentes interventions, des besoins organisationnels dynamiques et des besoins de chacun des membres. Les répondants et répondantes mentionnent la nécessité de ne pas créer un cadre trop strict dans leur contexte. Finalement, l'avantage de la divergence de points de vue stimulant la réflexivité sur le groupe et permettant à l'équipe d'apprendre de son expérience (Van Knippenberg et Schippers, 2007; Keller, 2001) fait également écho dans leur objectif d'amélioration continue.

Il nous semble important de souligner cette résonnance entre les avantages interdisciplinaires et les objectifs du groupe, car elle peut contribuer à la perception positive de l'interdisciplinarité au sein de l'équipe et, par le fait même, à sa réussite. Lorsque le découpage disciplinaire ne satisfait pas à résoudre un problème complexe, c'est alors que l'interdisciplinarité est recherchée. À ce moment, elle devient un outil et est utilisée comme une stratégie pour dépasser cet obstacle (Robert et Garnier,

2003). Nous croyons que la perception de l'utilité de l'interdisciplinarité, voire de sa nécessité, se reflète dans cette cohérence entre les avantages et les objectifs. La grande valorisation de l'approche par les membres dont nous discuterons dans la prochaine section peut être attribuée à cette concordance. Plutôt que de n'être qu'un principe abstrait sans lien véritable avec la réalisation de la tâche, l'interdisciplinarité devient une approche nécessaire au groupe.

5.2 Valorisation de l'interdisciplinarité

Rappelons qu'une équipe qui croit en l'intérêt de la diversité, comprend ses avantages et la façon de la gérer atteint une meilleure utilisation des diverses informations. Elle développe généralement une meilleure qualité de décision et les membres s'identifient plus au groupe. Comme nous l'avons mentionné dans la section sur les médiateurs des difficultés interdisciplinaires du chapitre II, les membres seront plus enclins à aller chercher, à comprendre et à intégrer les contributions des autres s'ils sont conscients de l'importance de ces éléments (Van Knippenberg et Schippers, 2007).

5.2.1 Vouloir l'interdisciplinarité et comprendre pourquoi

Le groupe à l'étude valorise grandement son interdisciplinarité. On peut voir à plusieurs reprises dans les résultats à quel point les membres embrassent leurs différences, encouragent le partage d'informations et d'expertises et mettent en place des mécanismes et des dynamiques pour faciliter leur démarche. Non seulement voient-ils l'interdisciplinarité comme le seul moyen d'atteindre leurs objectifs organisationnels, ils identifient également les objectifs interdisciplinaires d'intégration des connaissances et de construction collective dans leurs objectifs de groupe. Nous discuterons plus loin de la façon dont ils s'y prennent, mais attardons nous d'abord sur la démonstration et les impacts de cette valorisation.

Certaines valeurs et modes de pensée interdisciplinaires semblent être devenus intrinsèques à l'équipe. Ceci nous mène déjà plus loin que l'intérêt ou la compréhension des bénéfices de la diversité présente dans la documentation. La présence de plusieurs normes de groupe directement reliées à la pratique interdisciplinaire, que nous exposerons plus loin, montre que les membres ont développés au-delà d'une approche du travail collaboratif, une réelle épistémologie de la collaboration interdisciplinaire. La lecture des résultats permet de voir comment ils ont développé des attitudes d'adaptation et de flexibilité ainsi qu'une culture de l'intégration des idées, des personnes et des méthodes qui va bien au-delà de la simple négociation de la diversité. La conception que les membres se font du groupe, du travail et de la collaboration se produit au travers de la valorisation de l'interdisciplinarité. Les répondants et répondantes sont conscients de la complexité du travail d'équipe interdisciplinaire et de l'importance de la valorisation pour en faciliter le déroulement.

5.2.2 Impacts sur les dynamiques de l'équipe

Une équipe interdisciplinaire a, dans son ensemble, les mêmes besoins qu'une équipe « régulière » au niveau des dynamiques à développer, suivant ce que nous pouvons ressortir de la problématique. Toutefois, nous croyons qu'elle doit, pour bien fonctionner, s'investir et prendre un grand soin du développement de certains éléments essentiels considérés à risque dans l'interdisciplinarité. Par exemple, soulignons à nouveau que le partage d'information, la participation, la négociation des diversités et la résolution des conflits et des tensions sont des processus délicats et régulièrement influencés négativement par la diversité de disciplines (Mariano, 1989; Keller, 1991; Shaw et Barret-Power, 1998). Chaque membre aborde l'interdisciplinarité comme un besoin et cette perception a un grand impact sur les dynamiques relationnelles et communicationnelles qui y sont développées. La diversité devient un levier au travail d'équipe et un outil essentiel plutôt qu'une

réalité qu'ils doivent gérer sans réellement en saisir les impacts. Nous retenons l'objectif d'une vision commune, l'accueil de la diversité et la valeur de la participation comme étant trois impacts majeurs de cette valorisation de la diversité sur les dynamiques du groupe.

5.2.2.1 L'objectif d'une vision commune

Les membres du groupe mettent au premier plan l'importance d'une vision globale commune des objectifs, de la démarche méthodologique et des processus internes de l'équipe. L'expression utilisée « parler d'une même voix » exprime bien cette vision partagée, ce désir de l'équipe de limiter les discordances tant dans leurs impacts sur les unités de l'institution que dans leurs processus de travail. La documentation propose cette vision commune comme un besoin pour les équipes interdisciplinaires et souligne la difficulté de la construire. Nous considérons que la valorisation de la diversité permet de dépasser cette difficulté car les membres seront beaucoup plus enclins à plonger dans son développement avec énergie. La négociation des thèmes, des objectifs et des concepts de chacun n'étant pas une tâche gênante, mais plutôt leur « épistémologie » du travail, le processus de construction collective des compréhensions en est facilité.

5.2.2.2 L'accueil de la diversité

Comprendre et apprécier l'interdisciplinarité de son équipe c'est en quelque sorte reconnaître la valeur des différences et favoriser leur manifestation. Nous considérons que les membres qui accueillent la diversité avec le désir qu'elle se manifeste auront probablement un plus grand respect des contributions de chacun ainsi qu'une ouverture aux informations diversifiées et aux langages spécialisés. La combinaison d'un désir de la diversité et d'une valorisation de son intégration dans une vision commune permet à notre avis de faciliter grandement les différents processus de confrontation, de négociation, de remise en question et de prise de décision. Ces éléments sont généralement identifiés dans la documentation comme

des obstacles, mais la valorisation de l'interdisciplinarité semble donner un autre angle d'approche de ces dynamiques et processus d'équipe. Les membres désirent toujours pousser leurs idées plus loin et voient la diversité comme une source riche nourrissant la création. En posant un regard sur les réseaux imagés et nos connaissances de l'équipe, nous voyons que la théorie des lignes de faille ne s'est pas manifestée dans cette équipe, par exemple en créant des sous-groupes sur la base de la vague d'arrivée, du sexe ou de la culture d'origine. Bien que nous voyions des composantes apparaître dans les réseaux cognitifs et conatifs, elles ne se scindent qu'au niveau de force trois et n'ont pas d'attribut interne rassembleur. Le seul élément relié pouvant être dégagé revient aux personnes de la dernière vague d'arrivée qui ont moins de relations fortes entre elles, mais rien n'indique la présence de ralliements. Nous croyons possible que l'accueil chaleureux de la diversité présent dans ce groupe vienne diminuer le besoin des membres de se regrouper avec des semblables. En d'autres mots, ils se sentent bien dans leur diversité.

5.2.2.3 La valeur de la participation

Alors que la documentation scientifique souligne à quel point la diversité est susceptible d'inhiber la participation (Keller, 1991; Shaw et Barret-Power, 1998) nous voyons dans les résultats que l'attitude interdisciplinaire adoptée par les membres favorise la participation. Le membre est porteur de sa discipline au sein du groupe interdisciplinaire et lorsqu'il peut exercer et valoriser cette « identité disciplinaire » son apport est une grande source de satisfaction et de motivation (Lortie et al, 2005). L'exposition de l'expertise étant encouragée et recherchée dans l'équipe étudiée nous verrons plus loin à quel point cet encouragement à la participation est essentiel.

La valorisation de la diversité et de l'interdisciplinarité facilite les dynamiques relationnelles et communicationnelles dans l'équipe par leurs impacts sur les trois éléments ci-haut discutés. Plusieurs difficultés ou obstacles à la collaboration

interdisciplinaire sont contournés par l'angle d'approche différent qui en découle. En d'autres termes, cette équipe interdisciplinaire ne subit pas sa diversité, mais elle la désire et la provoque. Nous croyons donc que les difficultés liées à la diversité ne peuvent pas s'appliquer de la même façon que dans une équipe dont la diversité est « accidentelle ». Dans l'interdisciplinarité, la diversité est nommée, prévue et encouragée et nous croyons que si cet élément est mis de l'avant très clairement on crée alors un contexte favorable qui soutient la mise en place de stratégies au bon fonctionnement du travail interdisciplinaire.

5.3 Les stratégies du groupe et leurs impacts

Il nous semble évident que la valorisation de l'interdisciplinarité doit toutefois se refléter dans des actions que le groupe met en place pour réellement améliorer la pratique de l'interdisciplinarité. Nous présentons ici les pratiques de l'équipe que nous percevons comme facilitant le maintien de dynamiques relationnelles et communicationnelles satisfaisantes dans cette équipe interdisciplinaire. Nous en analysons également les impacts en regard des obstacles identifiés dans la problématique et par les répondants et répondantes.

5.3.1 Les procédures de l'équipe

Le groupe a mis de l'avant une organisation qui lui permet de faciliter son travail interdisciplinaire.

5.3.1.1 Les réunions

Deux types de réunions sont présentés dans les résultats, le premier servant à faire le suivi des différents projets et interventions et le deuxième pour développer la méthodologie d'intervention et « être réellement interdisciplinaires ». La présence de ces deux moments distincts est identifiée comme l'organisation idéale par les membres.

La présence de la réunion de suivi permet aux membres d'avoir une vision globale des différents projets, de comprendre les réalités des autres et de mieux connaître les différents milieux d'intervention. Étant donné que la connaissance des autres est à la fois importante pour faciliter le travail et souvent freinée par la diversité et le manque de base commune (Jehn, 1999; Miliken et Martin, 1996; Shaw et Barret-Power, 1998), un tel moment favorisant la rencontre des réalités devient très enrichissant pour la dynamique relationnelle. L'élément le plus intéressant reste toutefois que cette rencontre permet de gérer les tâches liées aux différents projets et que le groupe peut alors offrir à ses membres un autre espace complètement dédié au travail interdisciplinaire et au dépassement de ses obstacles. Les membres mettent particulièrement l'emphasis sur le besoin de moments interdisciplinaires précis et organisés pour créer l'unité, communiquer et éviter les dissensions. Ils considèrent que la négociation de la diversité et la collaboration interdisciplinaire ont besoin de leurs moments propres car sinon elles « débordent » dans le quotidien du groupe et nuisent à son fonctionnement. Dans les réunions interdisciplinaires, l'équipe construit son terrain d'action et son langage commun, elle développe une vision globale. La création conjointe des activités et des actions du groupe les rend plus cohérentes et rassembleuses, ce qui contre d'ailleurs le risque d'avoir une faible quantité et qualité des actions collaboratives découlant d'une diversité cognitive mal gérée (Shaw et Barret-Power, 1998). La gestion de la diversité demande temps et implication des membres et favoriser un moment propice permet de le faire sans risquer que la vie quotidienne du groupe devienne un champ de bataille.

Les réunions consacrées à l'interdisciplinarité obligent la confrontation des diversités tout en offrant un moment pour qu'elle se produise de façon constructive. Dans ces moments, les membres apprennent à se parler, à se connaître graduellement et à connaître les cadres des autres ce qui favorise la cohésion et la participation. On peut ainsi diminuer les risques de méconnaissance des autres et leur discipline, et par le fait même, du développement d'un climat de méfiance (Lamont, 2009). La prise en

charge de rencontres interdisciplinaires favorise grandement sa pratique puisqu'on offre le temps de la réaliser, de l'organiser et de réellement la pratiquer.

5.3.1.2 Rétroactions

Les membres considèrent que les rétroactions personnelles et professionnelles leur donnent des occasions de progresser individuellement et offrent à l'équipe des opportunités d'amélioration. Ces moments de rétroactions spontanés à la sortie d'une rencontre d'intervention permettent aux membres de rapidement discuter des points positifs et des points à améliorer dans leurs interventions et leurs relations. On dénote dans les équipes interdisciplinaires une difficulté parfois plus grande de gestion des conflits et de création de normes (Shaw et Barret-Power, 1998), ce qui peut être contré par une stratégie comme celle-ci en contribuant à l'évitement de plusieurs tensions et à la résolution rapide de celles qui apparaissent. De cette façon, les tensions, qui, ne l'oublions pas, risquent d'être plus nombreuses dans l'interdisciplinarité, ne s'accumulent pas et ne viennent pas interférer dans la négociation interdisciplinaire. De plus, ces processus de rétroaction cadrent parfaitement avec l'attitude et l'épistémologie du travail interdisciplinaire puisqu'une personne dans sa discipline et dans sa diversité pose son regard et son expertise sur une autre réalité. Les deux personnes en interactions sont alors conjointement en apprentissage.

5.3.1.3 La diversité des processus

Certains processus comme la prise de décision, l'argumentation et l'expression des besoins n'ont pas de procédures fixes et se réalisent de diverses façons dans le groupe. Les membres disent bien apprécier cette diversité. La flexibilité et l'adaptation sont des avantages des équipes interdisciplinaires et notre équipe les met bien à profit étant donné ses besoins constants d'ajustement et de contextualisation dans la réalisation de ses interventions auprès des unités de soin. Ainsi, le type de tâche du groupe permet d'apprécier, et requiert même, cette

flexibilité. La créativité et l'innovation sont également favorisées par cette diversité dans les procédures qui permet d'avoir des modèles d'interaction différents d'une fois à l'autre. Lors des prises de décision par exemple, la diversité des procédures peut permettre de modifier les relations d'influence ou de contrer la polarisation des idées. Elle peut également favoriser une plus grande participation de chacun puisque tous les membres peuvent y retrouver leurs préférences. Aux dires des répondants et répondantes, des procédures qui ne sont pas strictes et la démonstration d'une grande flexibilité dans les processus d'équipe permet alors de venir dynamiser les interactions du groupe.

5.3.1.4 Le langage commun

Développer un langage commun est largement défendu dans la documentation scientifique comme un incontournable du développement d'une équipe interdisciplinaire (Jackson, 1996; Housley, 2003; Bromme, 2000) et les membres de l'équipe partagent ce besoin. ~~Sans surprise, le processus leur a semblé plus difficile~~ au départ, mais ils mentionnent que plus ils se connaissent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du cadre de travail, plus la compréhension mutuelle est aisée. Petit élément intéressant dans ce cas, leur diversité culturelle a eu un effet facilitant de façon informelle sur le langage commun formel puisque les membres devaient régulièrement questionner le sens des mots dans toutes leurs communications. Il ressort des résultats qu'il est important dans leur contexte que tous puissent se référer au langage commun afin d'être cohérents lors des interventions et de bien représenter l'équipe dans les différents milieux de soin. La crédibilité du groupe au sein de l'institution se joue en partie dans la cohérence des interventions ce qui renforce pour le groupe le besoin de « parler d'une même voix ». D'ailleurs, la création de référentiels nommée dans les résultats répond à ce besoin et leur a permis de passer au travers du processus de construction collective d'un langage commun et de s'assurer qu'il soit exprimé à l'extérieur. Nous voyons donc que la création d'outils

de références dans le projet de l'équipe peut être une stratégie efficace pour s'assurer de prendre en charge le développement du langage commun plutôt que de le laisser se développer au fil des incompréhensions et des remises en question.

Un point qui nous semble toutefois particulièrement intéressant et qui ne ressort pas dans la documentation que nous avons consultée est celui de la distinction entre le langage commun et le langage spécialisé. Les membres mentionnent qu'il faut qu'il y ait un langage partagé et commun, mais que les expertises et les disciplines doivent tout de même être exposées dans leur propre langage. Pour conserver l'expertise de la discipline, chacun doit faire valoir son vocabulaire au sein du groupe puisque la discipline se produit par le langage. Il y a donc un risque, selon ce groupe, de confondre les langages et la ligne semble mince dans la distinction entre intégrer les connaissances et les dissoudre, ce qui détruirait le caractère interdisciplinaire de la construction collective. On peut tout de même relier cet élément au défi dans l'interdisciplinarité mentionné par Fortin et Méthot (2004) qui proposent que respecter les contributions disciplinaires et créer une unité de groupe peut être un processus délicat et parfois glissant dans la négligence de l'un ou de l'autre. Il est alors pertinent de prendre conscience de ce risque afin de mettre de l'avant les langages spécialisés dans l'apport d'information et la création d'un langage commun pour la facilitation des activités du groupe.

5.3.2 Les savoir-faire et savoir-être interdisciplinaires

L'équipe propose un ensemble d'attitudes et de comportements qui doivent être développés afin de faciliter et d'apprécier l'interdisciplinarité. Plusieurs parlent d'ailleurs de savoir-faire et de savoir-être interdisciplinaires qu'ils associent principalement à des savoir-faire relationnels et communicationnels. Certaines normes informelles liées à la démonstration de ces attitudes et comportements, c'est-à-dire des attentes partagées et sous-entendues relatives aux actions des membres

(Mongeau et Saint-Charles, 2011), que nous vous présentons ici semblent donc s'être développées dans leur fonctionnement interdisciplinaire.

5.3.2.1 La communication et le partage d'information

Partager son expertise et communiquer ses informations, ses idées et ses impressions est évidemment essentiel pour travailler de façon interdisciplinaire. Le groupe a développé la norme informelle de s'assurer de mettre constamment la diversité des expertises au profit du groupe. Pour cette équipe, la réussite de l'interdisciplinarité dépend essentiellement de leur communication, du savoir-être et du savoir-faire personnel que chacun met de l'avant dans ses interactions. Le groupe est conscient que la seule façon d'arriver à ses objectifs est l'échange et il s'y est développé une culture du partage d'information et de la participation active qui facilite le processus d'intégration des savoirs disciplinaires. Rappelons-nous que le partage d'information est régulièrement freiné dans la diversité par la participation inégale des membres et les diverses sources de frustrations, d'inconfort et de tensions (Keller, 2001; Shaw et Barret-Power, 1998). Les membres mentionnent d'ailleurs qu'avec le temps et la construction d'outils, le processus communicationnel devient plus aisé. Ainsi, les normes encourageant les comportements participatifs et l'expression de la diversité permettent de favoriser le partage d'information essentiel à l'interdisciplinarité.

Soulignons toutefois que pour l'équipe étudiée, c'est au membre de faire valoir ce qu'il veut. Chacun ayant à s'occuper de son expertise et de sa valorisation, il revient à chacun de prendre en charge ses besoins et ses inconforts. Cette façon de fonctionner du groupe peut entraîner une polarisation de la participation sur les personnes qui parlent plus et inhiber celles qui ont tendance à moins parler. Un défi se pose alors dans la régulation de sa propre participation que ce groupe souligne à quelques reprises, mais auquel il ne répond pas. La documentation propose que la perception de l'individu sur sa propre discipline et son sentiment d'appartenance

peuvent nuire à sa contribution et au partage des idées (Van Knippenberg et Schippers, 2007; Bromme, 2000). On voit donc qu'une norme informelle semble faciliter les interactions, mais peut-être devrait-elle être explicitée afin de s'assurer que tout est en place pour favoriser une participation optimale.

5.3.2.2 Critique et remise en question

L'adoption d'une posture critique et la remise en question des contributions semblent être deux autres attitudes fortement valorisées dans l'équipe. Nous associons en grande partie cette perception positive du débat et de la confrontation à la valorisation de l'interdisciplinarité et de la diversité dont nous avons discuté précédemment. Cela semble amener une ouverture et une aisance des membres dans les processus critiques et de remise en question. Ils soutiennent l'idée que se confronter et se remettre en question sont les meilleures façons d'arriver à intégrer les expertises et à construire collectivement leur méthodologie. Il se dégage des résultats que provoquer les débats, exposer les incertitudes, les doutes et les remises en question amènent une meilleure compréhension et une meilleure communication entre les membres. Ces dynamiques communicationnelles se traduisent par une vision partagée et une meilleure connaissance de l'autre. Comme nous y avons déjà fait référence, la documentation présente la diversité comme étant généralement nuisible pour la connaissance mutuelle et la communication interpersonnelle pour plusieurs raisons comme le coût de l'interaction (Miliken et Martin, 1996; Shaw et Barret-Power, 1998) ou le risque de faible cohésion (Harrison et al., 1998; Mullen et Copper, 1995; Carless et De Paola, 2000). Ainsi, le développement d'une norme qui expose l'importance de ces dynamiques de confrontation et de remise en question, telle que celle qui se dégage des résultats, peut engendrer le développement de mécanismes qui pourraient autrement être bloqués par l'interdisciplinarité. Il est également proposé qu'une norme encourageant la critique favorise la mise en commun d'informations (Mongeau et Saint-Charles, 2011), ce qui est souhaitable dans l'interdisciplinarité.

Par la présence de ces normes, il nous semble que moins d'éléments de leurs communications sont sous-jacents, sous-entendus, cachés ou tus ce qui diminue le risque que les membres soient frustrés ou insatisfaits. Ils ont l'espace et même le « devoir » de s'exprimer. Accepter la critique, remettre en question et avoir l'esprit d'ouverture sont des attitudes qui facilitent les autres phénomènes de la vie d'un groupe en général, d'autant plus si elles sont rapidement mises de l'avant.

Toujours en lien avec les attitudes critiques, il nous semble à la lecture des résultats que la notion de conflit est différente dans ce groupe que celle généralement comprise dans le travail d'équipe. D'abord, les confrontations ne sont pas identifiées comme des tensions. Ensuite, les tensions sont mentionnées comme se résolvant très rapidement puisque lorsque le sujet de débat est clos, la tension n'existe plus. Les tensions ne sont donc plus perçues comme des conflits potentiels, mais comme une façon de travailler nécessaire et même appréciée car constructive et source d'innovation et de créativité. Les conflits issus de la diversité étant principalement de type cognitif, il est intéressant d'exposer certaines théories proposant que ce type de conflit soit positivement corrélé avec la qualité des décisions et l'engagement des individus envers les décisions. De plus, la confiance mutuelle envers les idées et les connaissances des autres renforce cette corrélation positive entre conflit cognitifs, qualité des décisions et engagement (Parayitam et Dooley, 2009). Nous pouvons aussi lier encore une fois cet élément à la notion de participation puisque les conflits liés à la diversité ne deviennent pas nécessairement des obstacles à la participation et ont même plutôt l'effet inverse.

5.3.3 Développement de la cohésion

On peut affirmer que l'équipe a développé une cohésion plutôt exceptionnelle si l'on se fie par exemple à ce que les membres nous disent de leur grande coopération, leur communication ouverte, leur esprit d'équipe et leur enthousiasme (Carless et De Paola, 2000). À l'aide des réseaux nous pouvons appuyer l'image de

cette cohésion puisque les relations affectives sont toutes de force deux ou plus. La haute connectivité de tous les réseaux montre également cette grande robustesse des relations dans l'équipe. La cohésion s'est développée tant au niveau de l'intérêt envers les relations interpersonnelles qui semblent très fortes qu'au niveau de l'implication dans la mission, de l'enthousiasme pour la tâche, que les membres ont largement discuté, et de la philosophie de l'équipe. Rappelons que la documentation exprime fortement l'idée qu'une bonne cohésion est bénéfique à toute équipe de travail pour la cohérence, la productivité, la communication et la collaboration, mais que dans l'interdisciplinarité son développement peut être bloqué par la diversité et que son absence retarde le développement de l'équipe (Rico et al., 2007). Nous pouvons alors penser que l'emphasis mise par l'équipe sur sa socialisation et le développement des relations affectives a permis de dépasser cet obstacle.

5.3.3.1 Activités externes et esprit d'équipe

Afin de développer et de maintenir cette cohésion, l'équipe a pris sa vie sociale en main. Comme les résultats le montrent, de nombreuses activités en dehors du cadre du travail sont organisées et apportent à l'équipe un vécu différent que les membres utilisent pour nourrir leurs relations interpersonnelles. Deux impacts principaux se dégagent de notre analyse.

D'abord une vie relationnelle active amène une connaissance beaucoup plus approfondie des autres sur le plan personnel et cette connaissance aide les processus interdisciplinaires de confrontation et de remise en question sur le plan formel également. Par exemple, il ressort des résultats que les membres connaissent mieux les cadres des autres, mais aussi leurs attitudes interpersonnelles et peuvent détecter plus facilement les émotions de leurs collègues dans leurs communications. Cet élément peut d'ailleurs aider à diminuer l'émergence des tensions et des conflits. Lorsque l'on mentionne dans la documentation que la quantité des actions collectives affecte positivement la collaboration et la communication, nous pouvons également y

inclure les moments hors du cadre qui donnent une autre perspective aux relations et enrichissent le vécu commun.

Cette équipe est toutefois plutôt exceptionnelle à ce niveau et nous sommes consciente de la limite liée à ce cas. Tous les groupes n'ont pas les cadres organisationnel et structurel pour développer une vie sociale aussi importante et leurs membres n'en ont peut-être pas l'intérêt. Par exemple, les personnes qui participent moins aux activités informelles comme les 5 à 7 et les sorties de groupe ayant lieu le soir et la fin de semaine sont généralement celles avec des enfants. Nous voyons d'ailleurs que ces personnes ressortent de l'analyse du réseau affectif comme ayant moins de liens forts. Même si tous les membres participent aux dîners, aux cafés collectifs et aux moments de détente sur le lieu de travail, une telle cohésion ne semble se développer réellement qu'à l'extérieur du cadre spatial et cognitif du travail. Notons aussi que les types d'activités effectuées comme une fin de semaine entière de camping ou des défis imposants comme le rafting sont plutôt non conventionnels et ont probablement un impact sur l'approfondissement des relations.

5.3.3.2 L'humour et la communication symbolique

L'humour et la communication symbolique sont très présents dans ce groupe et prennent une grande place dans la dynamique de l'équipe. Nous n'avons pas abordé ces questions dans notre cadre théorique car elles ne sont pas d'emblée associées à l'interdisciplinarité dans la documentation. Toutefois, cet aspect étant ressorti très fortement dans les propos des répondants et répondantes, qu'il nous apparaît essentiel de l'intégrer à un « modèle » des équipes interdisciplinaires. Nous présentons ici quelques éléments nouveaux issus de la documentation scientifique sur les groupes pour appuyer notre analyse de cet aspect de nos résultats.

L'humour

De façon générale, l'humour offre un espace pour nuancer les croyances personnelles, favoriser la créativité, améliorer la communication et faciliter l'expression des insatisfactions (Fortin et Méthot, 2004). Dans le cas d'une équipe interdisciplinaire, le lien entre créativité et humour devient très intéressant puisque l'innovation et la créativité font partie des avantages de telles équipes. La recherche de créativité génère spontanément des associations humoristiques et des associations inattendues. Ainsi, l'humour peut faciliter le processus créatif et la résolution de problème, particulièrement dans l'interprétation d'une situation et d'une mise en perspective (Morreal, 1997; Fortin et Méthot, 2004). De surcroît, nos résultats montrent que le groupe est conscient de ce lien entre humour et créativité, ce qui contribue à valoriser l'usage de l'humour. Il leur permet de repousser les frontières et d'élargir le cadre de pensée afin d'ouvrir les idées à la créativité.

L'humour est aussi reconnu comme un facteur favorisant la cohésion (Mongeau et Saint-Charles, 2011). Il permet de développer et de maintenir un climat de travail agréable et le rire donne une impression de bonne entente et d'accord mutuel (Fortin et Méthot, 2004). On retient des résultats que le groupe apprécie grandement l'ambiance et la chaleur humoristique de l'équipe qui lui apporte détente et facilite les moments plus énergivores des processus de groupe. Comme le mentionnent également Fortin et Méthot (2004) « c'est une puissante technique de distraction qui permet de prendre temporairement une distance par rapport à un problème ou à une préoccupation, de marquer une pause, pour mieux revenir à la résolution de problème ». Frey et Sunwolf (2004) proposent aussi que l'humour est une interaction symbolique dans laquelle s'engagent les membres pour détendre les tensions associées à la vie de groupe. L'équipe amène toutefois l'importance de la maturité du groupe dans l'expression de sa fantaisie. Les membres doivent garder un certain contrôle de soi et du groupe pour ne pas mettre de côté la tâche et ses objectifs. Nous voyons donc que dans une équipe interdisciplinaire, cultiver l'humour et les blagues dans le travail peut être un excellent moyen à la fois de détendre

l'atmosphère tendue des confrontations et des remises en question inhérentes à l'intégration des diversités et de favoriser l'atteintes des objectifs d'innovation et de créativité.

La communication symbolique

Les blagues dont nous avons discutées plus haut concernant le langage commun, les disciplines, les rôles et la création de sous-groupes montrent que le groupe utilise l'humour et la communication symbolique pour parler de ce qu'il vit dans sa dynamique. Selon Sunwolf et Frey (2004), la communication symbolique permet aux membres de véhiculer les normes du groupe et les valeurs ainsi que de coordonner les activités collectives. Lorsque les membres se racontent des blagues et créent des histoires communes, ces interactions symboliques développent l'identité du groupe et sa culture ainsi que sa vision et ses engagements. Par exemple, la popularité de l'autodérision et des imitations au sein du groupe peut exprimer une valeur d'égalité et un désir de communication horizontale sans hiérarchie entre les membres. Cette communication symbolique a pour effet de mettre tout le monde au même niveau et rejoint même le sentiment d'appartenance et l'intégration sociale puisque les membres qui n'ont pas encore été imités le demandent. L'équipe discutée dans ce cas développe littéralement un terrain commun par l'humour et la communication symbolique qui semble leur permettre de faciliter la gestion de la diversité et des dynamiques interdisciplinaires. Ils se sont développés un monde fantaisiste rempli de blagues, d'histoires et de métaphores qui leur permet de partager un vécu et une expérience, de créer un terrain commun.

Nous voyons que dans l'équipe l'humour et la communication symbolique allègent le processus interdisciplinaire et encouragent la cohésion par le plaisir d'être ensemble et l'augmentation du sentiment d'appartenance. Le partage de blagues et d'histoire humoristiques peut fournir au groupe un espace sécuritaire pour reconnaître

les désaccords et la diversité tout en favorisant l'unité et en renforçant les valeurs de l'équipe (Meyer, 1997).

5.3.4 Contexte et environnement organisationnel

Le contexte de création de l'équipe est particulier et s'est avéré bénéfique à l'interdisciplinarité au dire des membres et en regard de la documentation scientifique. Nous sommes toutefois consciente que cette situation idéale n'est pas nécessairement accessible à toutes les équipes interdisciplinaires, mais nous désirons tout de même en faire ressortir les éléments intéressants afin de nourrir notre modélisation des éléments facilitant.

Le fait que l'équipe ait été créée entièrement pour ce projet a permis de donner un angle très particulier aux actions des membres. Lorsque ceux-ci se joignent à l'équipe, ils embarquent dans l'approche interdisciplinaire du groupe avec la philosophie qui prône les savoir-être et savoir-faire interpersonnels ainsi que les attitudes facilitant le travail d'équipe dont nous avons discuté. De plus, les membres étant tous reliés à l'interne de l'équipe dans la structure organisationnelle, les bases de la philosophie peuvent être posées fortement et le rassemblement du groupe autour des valeurs et des façons de faire mises en place est facilité. Cette centralisation implique également que l'environnement externe n'interfère pas, d'un point de vue hiérarchique, dans la dynamique du groupe puisque le pouvoir décisionnel et l'attache hiérarchique de chacun est à l'interne. Ce contexte peut aussi avoir un impact au niveau des statuts puisque les membres étant tous nouveaux dans l'organisation (à l'exception du patron et de l'adjointe), ils sont au même niveau à leur arrivée et le pouvoir d'information et d'expertise sur le milieu de travail est accordé au patron qui renforce ainsi sa position.

De plus, un facteur motivant pour les membres du groupe ressort des résultats concernant l'espace de réalisation des idées. L'environnement organisationnel dans

lequel a été mise en place une équipe interdisciplinaire gagne à laisser place aux nouvelles idées et à valoriser leur concrétisation. Nous demandons à ces équipes d'être créatives et d'innover, mais lorsque nous leur refusons le développement de leurs idées, celles-ci seront bien moins fréquentes et généralement plus conservatrices. Les membres perdront avec le temps la motivation et l'enthousiasme de la création. Ainsi, l'environnement organisationnel doit lui-aussi faire preuve d'ouverture et de flexibilité s'il veut valoriser les équipes interdisciplinaires dans leur rôle et leurs fonctions.

5.3.5 Mise en valeur de l'expertise

En se référant à la documentation, nous voyons que les statuts disciplinaires et la négociation des rôles peuvent être des éléments troublant la dynamique relationnelle du groupe en engendrant confusion, compétitions et tensions. L'individu qui ne sent pas sa place dans le groupe n'y sera pas à l'aise et ne pourra pas y offrir son potentiel.

Dans notre cas, nous avons vu la présence d'une différence d'expérience entre les membres en termes d'ancienneté sur le marché du travail et cet aspect de la diversité de l'équipe pourrait créer des frictions. Par exemple, les jeunes qui sortent de l'école pourraient se sentir moins écoutés ou les anciens pourraient avoir l'impression de ne pas être valorisés dans leur expérience. Toutefois, par la combinaison de membres plus jeunes et plus anciens dans les sous-groupes d'intervention, des relations de mentorat semblent s'être développées entre les membres. Il ressort des résultats qu'il s'est établi de façon bien informelle des relations privilégiées au niveau cognitif entre des nouveaux et des anciens. Ce type de relations est d'ailleurs mentionné comme apprécié et favorisant l'échange entre les membres. De plus, les anciens ne sont pas les seuls à apprendre aux nouveaux et ces derniers se sentent également valorisés dans un enseignement de la nouveauté. Les excellentes relations interpersonnelles de l'équipe favorisent l'aisance et la confiance

et contribuent à ce que des relations de types mentorat se développent de façon informelle. De plus, les expertises de chacun sont grandement reconnues et valorisées dans l'équipe et les membres disent qu'ils ne se sentent pas interchangeables. Cette assurance en leur position et leur valeur dans le groupe peut fortement encourager l'attitude collaborative et l'absence de compétition entre les membres.

Selon Bromme (2000), la présentation et l'identité de soi face au groupe influence notre interaction avec les autres et module nos comportements. Pour sa part, Mariano (1989), affirme que les membres des équipes qui se sentent en sécurité et compétents peuvent communiquer la force de leur discipline, ses limites et ses contributions. Ainsi, ces deux éléments se nourrissent dans la reconnaissance personnelle et la reconnaissance par les autres. Dans l'équipe étudiée, il nous apparaît que la mise en valeur des expériences et des expertises renforce cette identité de soi, d'autant plus dans un climat de confiance. Les plates-bandes sont plus assurées et reconnues, la méfiance n'a pas sa place et des attitudes d'entraide et de soutien viennent plutôt gagner l'équipe. La compétition est d'ailleurs largement identifiée dans le groupe comme le pire mal d'une équipe interdisciplinaire. Nous croyons qu'une équipe interdisciplinaire qui valorise ce qu'elle est et ce qu'elle doit être, c'est-à-dire ouverte, collaborative et intégrante ne peut se permettre de laisser se développer une compétition entre ses membres puisqu'elle tue le dialogue et la construction collective. Par exemple, les répondants et répondantes disent favoriser le consensus lors de leurs prises de décisions et ce processus collaboratif, contrairement à une recherche de majorité ou de compromis, est généralement associé aux équipes cohésives et est corrélé positivement à la motivation à argumenter dans les groupes restreints (Riddle et al., 2000).

Finalement, le groupe doit trouver un équilibre entre la valorisation des expertises, le maintien des « plates-bandes », le partage des connaissances et leur intégration. Par exemple, dans notre cas, chacun a son territoire de connaissances

qu'il doit ouvrir aux autres. Cette expertise lui appartient, mais il ne doit pas montrer de possessivité envers l'information ou les outils issus de sa discipline. Nous avons déjà discuté du défi de l'interdisciplinarité de créer une identité à soi et une identité de groupe. Le concept des « plates-bandes », de la reconnaissance et du partage semble également se développer dans cette sphère. Les processus semblent délicats, mais un ensemble d'éléments peuvent les faciliter comme nous le voyons dans la valorisation personnelle, la confiance interpersonnelle, le respect de chacun dans les expertises, les relations d'entraide et de mentorat, la recherche de consensus, etc.

5.4 Les obstacles du groupe

Des défis et des obstacles à l'interdisciplinarité autres que ceux apportés par la documentation peuvent être dégagés de l'analyse des résultats. En ce sens, il s'agit de thématiques émergentes de notre recherche qui n'ont donc pas été abordées dans notre problématique.

5.4.1 Notion d'espace

La notion d'espace, que nous pouvons associer à la dimension spatio-temporelle du groupe, est ressortie comme particulièrement critique dans la dynamique de groupe de notre étude de cas. La majorité des membres partagent un bureau conjoint qui est séparé par un corridor du bureau d'une membre. Cette configuration a été nommée comme nuisible aux niveaux de la cohésion, de l'influence et de la création de sous-groupes culturels. L'organisation spatiale d'un groupe et la répartition des espaces sont déterminantes dans l'encadrement des possibilités d'interaction et sont ainsi intrinsèquement liées à la structuration de l'équipe et à sa dynamique relationnelle (Mongeau et Saint-Charles, 2011). Dans les réseaux présentés, elle est d'ailleurs parmi les membres ayant le moins de relation avec les autres. Dans un contexte où nous désirons à tout prix encourager et faciliter l'interdisciplinarité, l'optimisation de l'espace physique devient dès lors une voie intéressante. Les espaces peuvent être adaptés pour ces équipes afin de favoriser la

communication, la coprésence au quotidien et la collaboration sans frontière physique. Le partage d'un espace commun permet, comme nous l'a mentionné les membres du groupe, d'avoir des discussions plus nombreuses, de mieux se connaître les uns les autres tant sur le plan personnel que professionnel et de se développer un terrain commun au niveau spatio-temporel. Nous voulons mettre l'emphasis sur l'idée qu'il faut adapter nos espaces à ce que nous désirons y faire. Cette idée est en cohérence avec le concept d'embrasser l'interdisciplinarité et de la voir comme un moteur à notre façon d'être et d'agir plutôt qu'uniquement comme un outil. Par exemple, les milieux hospitaliers et les institutions de santé mettent en place de plus en plus d'équipes interdisciplinaires, mais il est justement mentionné par nos répondants que c'est un domaine particulièrement conservateur dans la gestion de ses espaces contrairement à d'autres domaines de création. Un espace de travail adéquat facilite grandement la vie du groupe dans toutes ses actions.

5.4.2 Polarisation des idées

L'autre élément qui nous a particulièrement frappés rejoint la participation des membres dans le groupe, thème dont nous avons déjà discuté à maintes reprises en cohérence avec la documentation. Toutefois, le groupe apporte des considérations différentes principalement en regard du positionnement personnel et des risques de polarisation des idées. On se souvient que dans ce groupe il appartient à chacun de démontrer la valeur de sa discipline par l'expression de ses idées. Ainsi, non seulement la crédibilité personnelle de la personne est fragile, mais la valeur de l'expertise pour le projet dépend de sa « publicité » par le membre. Il en découle à notre avis une pression supplémentaire sur les individus. N'oublions pas que la confiance et le sentiment de sécurité sont importants pour favoriser l'expression optimale des membres. Nous croyons que ce risque de polarisation et la pression individuelle qui en découle apporte un argument supplémentaire à l'importance de la cohésion et de la confiance dans le groupe qui favorisent la participation.

De plus, il découle de cette fragilité de la participation, un risque de polarisation des idées. Qu'il se développe une influence plus grande de certains membres ou le retrait d'autres dans leur participation, la polarisation des idées contrevient aux bienfaits interdisciplinaires. Suivant les différents impacts d'une participation active dont nous avons discuté dans ce groupe, elle pose un défi au partage de l'influence et à l'égalité des statuts qui rendent l'interdisciplinarité plus efficace. La valorisation et l'expression des idées dépendent de nombreux facteurs à la fois cognitif, affectif et spatio-temporel. Ainsi, une équipe interdisciplinaire qui veut limiter la polarisation des idées ne doit pas oublier ce risque lié à la dimension individuelle. Toutefois, le groupe peut agir et mettre en place certaines conditions comme la création d'un espace collectif, la valorisation du partage, le développement de relations affectives, la recherche d'une vision globale et bien d'autres discutés plus haut.

5.5 Impression de fragilité

Au fur et à mesure que nous analysons nos données, nous avons développé une impression étrange concernant le groupe suivant sa propension à dire à quel point ils étaient chanceux d'être tombés dans ce groupe, comment il n'y a pas de recette miracle, mais que pour eux il s'est passé quelque chose d'intangible et à quel point ils ne seraient pas là sans les qualités du patron. Nous avons l'impression qu'ils associent en grande partie leur réussite à un élément de chance, à des circonstances exceptionnelles et qu'ils craignent de perdre cette « magie » qu'ils ne contrôlent pas. Considérant qu'ils ont mis consciemment en place plusieurs processus pour faciliter le travail interdisciplinaire, nous avons décidé d'explorer cette impression de fragilité et d'en faire ressortir les éléments intéressants.

5.5.1 L'image du membre parfait

Nous pouvons relever des résultats une longue liste d'attitudes à adopter en tant que membre d'une équipe interdisciplinaire pour faciliter les processus de

groupe. Nous n'avons qu'à nous référer aux valeurs, aux comportements et aux attitudes identifiées dans la section sur la valorisation de l'interdisciplinarité. Le groupe semble craindre qu'il y ait déviance à ce que nous appellerons maintenant des savoir-être et savoir-faire interdisciplinaire, car l'équilibre entre l'individu et le groupe, l'expertise et la collaboration est parfois perçu comme précaire. Par exemple, on mentionne dans les résultats qu'un participant interdisciplinaire doit, entre autres, avoir confiance en soi, s'exprimer ouvertement, avoir une grande compétence, avoir l'esprit d'équipe, désirer travailler en collaboration, pouvoir se dégager de la critique et se remettre en question régulièrement. On ressent par le discours des membres que pour réussir l'interdisciplinarité, il faut les bonnes personnes, les bonnes personnalités et une concordance parfaite entre elles. Ces facteurs « incontrôlables » ne sont guère utiles pour orienter l'action d'un groupe, sans compter qu'ils prennent peu en compte l'impact de l'équipe dans son ensemble sur les comportements des membres. Par exemple, peu importe la « personnalité » des membres, si l'équipe n'encourage pas la confrontation, celle-ci n'aura pas nécessairement lieu. On note aussi une contradiction dans le discours de nos répondants et répondantes. D'une part ils et elles nous ont décrit de manière éloquente toutes les actions, les normes et les procédures mises en place pour préserver ou valoriser l'interdisciplinarité et, d'autre part, ils nous disent que cela repose sur la « magie des personnalités ».

Cette perception qu'il existe un membre idéal peut à la fois nourrir l'équipe en montrant aux membres les comportements à adopter pour bien fonctionner et lui nuire en limitant, par exemple, les actions d'amélioration par esprit de fatalité : « si les autres ne sont pas ainsi, on ne peut rien y faire ». Cette idée du membre idéal rejoint le concept de prototypicalité développé par le courant de recherche sur l'identité sociale (Hogg et al., 2004). Dans cette perspective, plus un membre se rapproche du prototype du membre idéal, plus son influence sera grande dans le groupe, mais aussi plus un membre s'éloigne de l'idéal plus il peut être perçu comme déviant (Mongeau et Saint-Charles, 2011). C'est d'ailleurs ce qui semble s'être produit avec le membre

dont les attitudes et les valeurs ne concordaient pas à celles du groupe et qui a été congédié de l'équipe. La récurrence de cette histoire dans les propos des membres conforte cette idée d'une représentation du membre idéal. De plus, l'histoire de ce congédiement devient par sa récurrence l'une des communications symboliques dans l'équipe qui contribue à renforcer cette représentation. Finalement, nous croyons que dans une équipe où il y a plusieurs vagues d'embauche, l'inadéquation des comportements du nouveau relativement aux normes et aux attitudes interdisciplinaires adoptées par l'équipe est plus probable. Nous pouvons alors mieux comprendre le sentiment de crainte et la perception de chance ou de fragilité de l'équilibre du groupe si les membres croient qu'ils ne le contrôlent pas. Toutefois, d'un point de vue externe et à la lumière des éléments discutés précédemment, nous pouvons affirmer qu'ils ont mis sur pied un ensemble de normes, de façons de faire et d'outils pour faciliter la coordination de leurs processus interdisciplinaires.

5.5.2 Intégration des nouveaux membres

Le sentiment de fragilité du groupe se reflète également dans sa grande crainte de la prochaine phase d'embauche. Les membres disent faire confiance à la sélection, mais expriment fortement l'importance que devra prendre l'intégration à la fois cognitive, affective et spatiale des nouvelles personnes dans l'équipe. Notons que lors de l'arrivée de nouvelles personnes, les rôles doivent être négociés à nouveau (Hare, 2003), ce qui peut remettre en doute l'identité de chacun dans le groupe. L'espace qu'occuperont les nouvelles personnes préoccupe les membres actuels puisqu'ils ne pourront pas intégrer le bureau conjoint, mais partageront un bureau ensemble ailleurs. Avec surprise, après un survol de la documentation sur l'intégration sociale dans les groupes, peu de d'écrits discute de l'arrivée de nouveaux membres au sein d'un groupe déjà en place et l'angle adopté est souvent celui de ce que ressent le nouveau membre (p. ex. Rockmann et Northcraft, 2010). L'intégration de nouvelles personnes dans un groupe aussi cohésif doit toutefois, à notre sens, poser un défi

supplémentaire à la fois pour le membre qui désire intégrer la « bulle » du groupe et pour les membres déjà en place qui ne veulent pas mettre leur synergie en danger.

On se rappelle également que les membres ont trouvé plus difficile les débuts du groupe et expriment qu'il est toujours plus ardu de débiter une nouvelle collaboration interdisciplinaire. Cette idée d'éternel recommencement de phases difficiles doit bien évidemment contribuer à la crainte de l'arrivée des nouveaux. Les membres ont toutefois confiance en l'intégration qu'ils pourront effectuer et au déroulement du processus. Cette dernière idée renforce que cette fragilité et cette chance sont plus illusoires que réelles étant donné qu'ils mentionnent avoir des outils relationnels en main pour les dépasser. Toutefois, nous pouvons en retenir que l'intégration de nouvelles personnes qui est déjà critique dans une équipe « régulière » peut devenir particulièrement difficile dans l'interdisciplinarité où les normes d'attitudes et de comportement sont fortement ancrées dans la culture du groupe.

5.5.3 Le patron

Finalement, le rôle du patron nous semble particulier dans cette équipe. Étant le fondateur de l'équipe et de l'approche utilisée par le groupe, les membres lui accordent en partie la réussite de leur développement d'équipe et de leur travail d'intervention. Au travers de tout ce qui a été mentionné à son sujet, il nous semble détenir aux yeux du groupe un rôle de gardien. Il est nommé comme guide du cadre d'action, gardien de la mission et représentant des intérêts du groupe dans l'environnement externe de l'institution. On mentionne d'ailleurs que sa décision de renvoyer le membre qui ne convenait pas au groupe a renforcé cette image de gardien de la sécurité et du bien-être dans l'équipe. Du point de vue individuel, il promeut également le rayonnement de chacun dans leur champ disciplinaire respectif ce qui est identifié comme particulièrement important pour la valorisation de l'identité disciplinaire dans la documentation (Lortie et al., 2005). Évidemment, un tel rôle de

patron n'est pas nécessairement possible dans toutes les équipes. Toutefois, nous pouvons en dégager le besoin dans l'interdisciplinarité d'avoir une personne phare qui garde l'ancrage de la mission, des intérêts du groupe et ceux de ses membres.

Nous croyons cette piste de la fragilité de l'équipe intéressante en regard d'un besoin de sécurité dans l'interdisciplinarité. Bien que le groupe ait du succès, que les membres apprennent beaucoup, qu'ils aient du plaisir et soient conscients que leur groupe est particulier; ils craignent de perdre ce qu'ils ont développé. Il pourrait être intéressant de creuser ce sentiment de fragilité et d'aller explorer s'il est fréquent dans les équipes interdisciplinaires afin de comprendre un peu mieux la vie du groupe et de développer à la fois des façons de contrôler leurs dynamiques relationnelles et communicationnelles et des façon de percevoir le contrôle qu'ils en ont.

5.6 Synthèse des facteurs de succès

Afin de poser un regard sur l'ensemble des conditions de réussites identifiées, nous vous présentons les éléments qui ressortent fortement de notre analyse du contexte de l'équipe et des stratégies de ses membres.

5.6.1 Un contexte et une tâche appropriés

Le premier élément sur lequel nous désirons mettre l'emphasis se produit avant même la mise en place de l'équipe interdisciplinaire. Les personnes qui désirent créer une équipe interdisciplinaire doivent se demander si le contexte, la tâche et l'espace sont appropriés pour ce type d'équipe et comment ils peuvent adapter ces éléments au groupe. Nous avons vu que le contexte organisationnel du cas était favorable à l'interdisciplinarité; par exemple les membres sont liés à l'organisation uniquement par leur lien à cette équipe, ils sont nouveaux au sein de l'organisation et la structure flexible favorise la réalisation des nouvelles idées. Bien que la présence de ces caractéristiques ne soit pas possible pour tous les milieux qui désirent mettre

en place une telle équipe, ils peuvent s'en inspirer pour favoriser sa pratique et adapter l'ouverture des structures à la réalité des besoins interdisciplinaires.

La mission de l'équipe, son travail, doit avoir une certaine complexité, demander une interdépendance des tâches et nécessiter une collaboration pour favoriser le travail interdisciplinaire. Lorsqu'il était question dans la discussion de valorisation de l'interdisciplinarité et de la concordance entre ses avantages et les objectifs du groupe, nous croyons que ce sont deux éléments ayant un impact majeur sur la motivation interdisciplinaire. Pour que les gens désirent travailler ainsi et comprennent la valeur de l'intégration des expertises, pour qu'ils considèrent que cette approche mérite tout l'effort demandé, elle doit être perçue comme nécessaire. Mettre l'emphasis sur l'importance de l'innovation et de la créativité dans la tâche peut, par exemple, développer cet intérêt et cette valorisation de l'interdisciplinarité dans le groupe.

5.6.2 Un espace et une organisation adaptés

L'espace de travail a été discuté par tous les répondants et répondantes comme élément critique pour développer une dynamique communicationnelle optimale. Lorsqu'une équipe interdisciplinaire doit être mise en place, il devient important de penser à l'endroit qu'elle occupera pour limiter la division des membres et favoriser l'échange tant formel qu'informel. Il a été question plus haut de l'importance du quotidien pour une équipe interdisciplinaire et nous croyons que la mise en place d'un espace de travail et de vie collectif adéquat favorise grandement le développement de relations cognitives, affectives et conatives dynamiques.

De plus, le cas proposé dans cette étude a développé une organisation très intéressante de leurs moments de rencontre. La présence de rencontres de suivi et de rencontres interdisciplinaires semble bien fonctionner pour compartimenter les objectifs du groupe. Il se dégage des résultats que c'est particulièrement efficace pour

s'assurer de bien réaliser le travail interdisciplinaire nécessaire et la négociation de la diversité pour l'intégration. Avec le temps et les échéanciers, il est facile d'être tenté de raccourcir les rencontres ou bien de mettre l'emphasis sur les projets d'interventions à réaliser. Ainsi, l'interdisciplinarité ne serait plus prise en charge et teinterait, comme ils le disent eux-mêmes, plus négativement le quotidien du groupe. Les moments de rétroaction sont également, à notre avis, une excellente stratégie d'ajustement qui correspond bien aux savoir-faire interdisciplinaires valorisés et la mise en place de pratiques de remise en question et d'ouverture à la critique. Ainsi, nous retenons l'importance d'avoir des « moments d'interdisciplinarité » clairement planifiés.

5.6.3 Des savoir-faire et savoir-être interdisciplinaires

Nous avons dégagé plusieurs attitudes et comportements mis de l'avant par les membres de l'équipe et déclamés comme essentiels dans une collaboration interdisciplinaires. Nous venons d'aborder l'importance de la valorisation de l'interdisciplinarité dans l'équipe, mais celle-ci doit également se refléter dans les actions et les attitudes des membres. Ce que nous avons nommé les savoir-faire et savoir-être interdisciplinaires rejoignent principalement l'ouverture à la critique et à la confrontation, la participation active et le partage d'informations disciplinaires, l'esprit d'équipe et le développement d'un terrain commun. Le groupe doit mettre de l'avant des normes qui favorisent ces attitudes en valorisant à la fois l'expression de la diversité et l'intégration des différences. L'ensemble des actions du groupe et de ces membres se déroulera plus facilement s'ils sont effectués dans l'esprit de ces savoir-faire et savoir-être interdisciplinaires.

Au-delà du groupe, nous retrouvons également des éléments liés à cette attitude favorable dans les relations interpersonnelles et les perceptions individuelles. Afin de favoriser la participation optimale des membres, un soin doit être apporté à la valorisation des individus dans leur apport et dans leur expertise. Ainsi, le groupe doit

négoier les « plates-bandes » de chacun, respecter les contributions individuelles et accueillir la diversité. Par exemple, les membres de cette étude disent qu'ils ne se sentent pas interchangeables et nous croyons que ce type de sentiment qui valorise l'individu dans ce qu'il est et ce qu'il fait favorise la satisfaction liée à l'identité disciplinaire. Il revient que le pire climat dans l'interdisciplinarité est la compétition puisque, brimant la participation, l'équipe perd de sa diversité. Nous croyons qu'un cadre de travail doit idéalement être mis en place pour clarifier les rôles de chacun, les contributions qu'ils peuvent et doivent apporter et l'importance du respect et de la valeur de chacune des expertises.

5.6.4 Le plaisir

Un climat affectif positif, l'humour et le plaisir sont largement discutés dans la documentation sur les équipes de travail comme favorisant la cohésion et, par le fait même, la collaboration, la confiance, le sentiment d'appartenance, la participation et l'identité de groupe. Nous croyons qu'un bon climat est particulièrement important dans une équipe interdisciplinaire puisqu'il permet de dépasser à la fois plusieurs obstacles de la diversité mentionnés plus haut et de favoriser l'atteinte de l'objectif interdisciplinaire de collaboration et d'intégration. Il existe plusieurs façons de développer une cohésion et un climat affectif agréable dans un groupe comme les activités informelles et les activités de « *team building* » mentionnées dans ce cas. Entretenir l'humour semble aussi être une stratégie particulièrement gagnante. Bien que ce ne soit pas tous les milieux qui peuvent encourager aussi fortement les activités et les loisirs collectifs, il est possible de mettre en place différentes occasions pour favoriser la communication informelle. Le climat d'un groupe se développe avec le temps par l'interaction interpersonnelle donc il est possible de le favoriser en provoquant des moments d'interaction à l'extérieur du cadre du travail et en prônant une approche du travail par le plaisir.

Nous croyons qu'en misant sur ces quatre facettes de la vie des équipes interdisciplinaires, soit un contexte et une tâche appropriés, un contexte et une organisation adaptés, des savoir-être et savoir-faire interdisciplinaires et le plaisir, les milieux qui désirent favoriser leur mise en place pourront faciliter leur réussite. Nous avons identifié des interventions qui peuvent être réalisées dans ces équipes, mais surtout un ensemble de facteurs dont il faut être conscient pour bien comprendre leur réalité. Nous retenons principalement de cette étude que les équipes interdisciplinaires ne sont pas, et ne doivent pas croire qu'elles sont, victimes de leur diversité. Elles doivent l'embrasser, la manifester, la valoriser et l'exposer pour réellement réussir à l'intégrer.

CONCLUSION

La documentation sur les équipes de travail interdisciplinaires s'enrichit depuis les dernières décennies. Le phénomène étant toutefois relativement nouveau, beaucoup d'études et de pistes de réflexions restent à développer. Nous avons mentionné dans les objectifs généraux de cette recherche que l'interdisciplinarité dans les équipes de travail a principalement été étudiée en regard de ses impacts sur la performance, la cohésion et l'innovation dans les résultats. De plus, les facteurs qui influencent ces impacts ont principalement été étudiés en silo et discutés sans que l'on voit comment ils s'affectent les uns les autres. Il a été question dans la problématique des avantages de l'interdisciplinarité ainsi que des obstacles généralement rencontrés par les équipes de travail étant donné la présence inhérente d'une diversité disciplinaire. Nous savons, par exemple, que l'interdisciplinarité est particulièrement utile à la résolution de problématiques complexes grâce aux facultés d'adaptation, de flexibilité et de créativité qu'elle favorise. Nous savons également que cette diversité de disciplines nuit à la participation des membres, au développement d'un climat collaboratif, de la cohésion et de relations de confiance. Il en résulte dans plusieurs équipes un esprit de compétition, de méfiance, un repli en silo et un désengagement envers le défi interdisciplinaire. Toutefois, bien que ces équipes semblent vivre dans un paradoxe difficile à réconcilier, liant la nécessité de collaboration et d'intégration des expertises à un climat de faible cohésion nuisant à la participation et à l'échange d'information, elles sont de plus en plus populaires dans différents milieux.

Très peu d'études explorent donc les processus d'équipe et la dynamique interactionnelle des membres dans l'ensemble de leurs actions collectives et leur vie de groupe interdisciplinaire, ce qui est l'objectif principal de ce mémoire. Nous

apportons à la documentation sur l'interdisciplinarité dans les groupes un regard communicationnel posé sur les dynamiques interactionnelles entre les membres. Le cadre théorique de ce mémoire repose sur les théories des groupes restreints liées au paradigme constructiviste de la communication. Nous utilisons le modèle communicationnel de Mongeau et Saint-Charles (2011) afin d'explorer l'ensemble des phénomènes de groupe qui peuvent être influencés par le facteur interdisciplinaire. Nous avons opté pour ce modèle car nous croyons qu'il permet de bien étudier la complexité et l'interdépendance des dynamiques communicationnelles et relationnelles des équipes interdisciplinaires. Afin de répondre à l'objectif principal de comprendre l'impact de l'interdisciplinarité sur la dynamique d'une équipe de travail, nous avons d'abord dégagé les avantages et les obstacles identifiés ainsi que les stratégies développées par une équipe pour agir dans l'interdisciplinarité. Nous avons ensuite synthétisé les principales conditions de réussites qui favorisent le travail interdisciplinaire. Ainsi, plutôt que de se concentrer sur ce que peut réaliser une équipe interdisciplinaire comme nous le voyons dans la documentation actuelle, l'emphase de notre étude repose sur la façon d'optimiser les dynamiques interactionnelles pour que l'équipe interdisciplinaire puisse réaliser sa tâche le mieux possible. Notre objectif n'est pas de comprendre ce qu'est une équipe interdisciplinaire et ce qu'elle peut faire, mais bien comment elle peut réussir.

La méthodologie utilisée dans cette recherche est l'étude de cas qui répondait bien à notre objectif d'exploration du vécu interdisciplinaire d'une équipe. Les données ont été récoltées à l'aide d'entretiens semi-dirigés effectués avec chacun des membres du groupe, d'un questionnaire sociométrique et de l'observation participante de deux réunions de l'équipe. Les résultats des entretiens ont été analysés de façon inductive par une méthode de catégorisation inspirée de l'analyse par « théorisation ancrée » de Paillé (1994). Pour les réseaux créés à partir des questionnaires sociométriques, nous avons fait ressortir uniquement les éléments pertinents en regard des phénomènes présents dans le groupe sur la base d'attributs

sélectionnés et représentés sur les figures. Les observations participantes ont informé les différents éléments d'analyse et notre regard posé sur le groupe, mais n'ont pas fait l'objet d'une analyse en profondeur.

Les résultats ont été présentés en nous appuyant sur les grands thèmes abordés par les répondants et répondantes. Nous y avons exposé les objectifs du groupe, leur organisation, leur processus de médiation et de négociation de la diversité, leur climat, leurs relations de pouvoir ainsi que leur processus de partage d'information et de prise de décision. Par l'analyse de ces résultats, nous avons répondu à nos objectifs spécifiques en identifiant les avantages, les obstacles et les stratégies développées par l'équipe pour travailler dans l'interdisciplinarité. Il a donc été discuté dans le chapitre IV de la valorisation de l'interdisciplinarité et ses impacts dans le dépassement des obstacles liés à la diversité. Nous avons ensuite abordé l'organisation du temps et du travail qui permet à l'équipe de fonctionner efficacement et de favoriser l'échange interdisciplinaire. Il a également été question de l'impact de l'environnement organisationnel et du contexte de création du groupe comme médiateur des défis de la diversité. Par la suite, nous avons exploré la grande importance de la cohésion, du plaisir et de l'humour dans la vie du groupe. De plus, nous avons discuté de certains risques de polarisation des idées et de l'impact d'un espace inadéquat sur la dynamique communicationnelle d'une équipe. Pour finir, nous avons abordé l'impression de fragilité qui s'est dégagée des entretiens avec les membres du groupe et qui pourtant ne concorde pas avec les nombreuses stratégies et conditions de réussite mises en place par l'équipe. Afin de répondre à notre dernier objectif de modélisation, nous avons souligné l'importance d'un contexte et d'une tâche appropriés, d'un espace et d'une organisation optimaux, du développement de savoir-faire et de savoir-être interdisciplinaires ainsi que du développement d'un climat propice au plaisir et aux relations de confiance.

Les limites

Cette étude a bien entendu quelques limites. D'abord la méthodologie de l'étude de cas est une limite en soi puisque l'étude s'est effectuée dans un contexte bien précis. Nous avons dégagé des conditions de réussite que nous croyons applicables dans d'autres groupes et d'autres réalités contextuelles, bien que certains éléments restent particuliers à ce groupe. Quelques légers biais ont également pu se développer en regard du cas choisi puisque, contrairement à ce que nous souhaitons, le groupe a une polarisation dans la provenance culturelle de ces membres. Bien que nous ne pouvons pas affirmer si cette situation a biaisé ou non certains résultats, nous avons utilisé les propos des membres sur le sujet pour tirer d'autres apprentissages et une analyse pertinente.

Pistes de réflexion

La vague d'intérêt envers l'interdisciplinarité et les équipes de travail pour ~~prendre en charge la complexité des problématiques~~ ne semble pas sur le point de s'essouffler. De nombreuses pistes sont toujours inexplorées et nous pouvons dégager de nos travaux certains éléments pour alimenter ces réflexions.

D'abord la communication symbolique dans l'équipe interdisciplinaire pour dépasser les tensions de la diversité nous semble une piste particulièrement intéressante. En regard des résultats de cette recherche et de nos expériences personnelles au sein d'équipes interdisciplinaires, le développement de métaphores humoristiques comme terrain commun et espace collectif semble fréquent et apprécié. Ensuite, nous avons exposé la très forte cohésion présente dans ce groupe et les nombreux impacts positifs qui en découlent et permettent de surmonter plusieurs défis interdisciplinaires. Toutefois, cette grande cohésion est-elle un critère essentiel à la réussite de la pratique interdisciplinaire? Il serait intéressant d'explorer comment des personnes qui souhaitent travailler en interdisciplinarité tout en poursuivant d'autres projets disciplinaires peuvent mettre à profit les apprentissages dégagés de

cette étude et développer des stratégies pour dépasser les mêmes obstacles. Également, l'impression de fragilité que nous avons fait ressortir semble un élément prometteur sur la question de la perception de contrôle sur la réussite du groupe. L'équipe a clairement développé une impression paradoxale à la fois de fragilité, en associant sa réussite à l'intervention d'une « magie intangible », et de mise en place de stratégies conscientes et désirées pour faciliter leur collaboration interdisciplinaire. Une piste de réflexion pourrait être développée en lien avec la perception de contrôle et d'influence du groupe sur sa dynamique interdisciplinaire. Finalement, nous n'avons pas abordé dans ce mémoire la question des types de disciplines présentes dans le groupe et l'influence des divergences épistémologiques entre elles sur le développement des dynamiques communicationnelles et relationnelles. Il pourrait être intéressant d'explorer un cas ayant des divergences de statuts disciplinaires plus importantes ou des épistémologies plus éloignées afin de voir si certains éléments tels que l'esprit de compétition et l'accueil de la diversité y sont négociés différemment.

ANNEXE 1

Guide d'entrevue

Mise au point sur le concept d'interdisciplinarité : Pour m'assurer que nous avons la même définition de l'interdisciplinarité, **comment expliqueriez-vous ce concept en vos mots?**

Ceci dit, **quelle est votre opinion sur le principe de travailler en interdisciplinarité?** Est-ce que cette **opinion a évolué** depuis que vous travaillez au sein de cette équipe?

THÈME 1 : Production

Comment définiriez-vous en vos mots les objectifs du groupe?

L'ensemble des membres semble-t-il partager les mêmes objectifs?

voyez-vous une vision commune dans le travail du groupe?

Croyez-vous que le groupe se donne les moyens de les atteindre et pourquoi/comment?

Croyez-vous que votre interdisciplinarité vient influencer cette situation? À quel niveau ou à quel point?

THÈME 2 : Organisation

Que pensez-vous de l'organisation de l'équipe (votre façon de fonctionner ensemble, votre structure et vos procédures)?

Quelles règles ont été établies au sein de l'équipe pour favoriser le déroulement et l'atteinte des objectifs dans le groupe?

Existe-t-il des rôles clairement établis - qu'ils soient liés à la tâche (par exemple selon vos expertises) ou à l'organisation (par exemple au déroulement de la réunion ou à la communication au sein du groupe)? Des rôles plus informels (ex. détendre l'atmosphère, ramène à la tâche, etc) ?

Croyez-vous que votre interdisciplinarité vient influencer cette situation? À quel niveau ou à quel point? -

Par exemple, croyez-vous que certaines normes ou certains rôles sont nécessaires pour bien développer l'interdisciplinarité?

THÈME 3 : Médiation

Comment est-ce que cette affirmation fait écho? Comment cette diversité se manifeste-t-elle?

comment l'équipe négocie-t-elle avec la diversité? l'utilise-t-elle?

Comment les divergences d'opinions et la proposition de nouvelles idées ou manifestation de besoins sont-elles accueillies dans l'équipe?

Par exemple : Avez-vous l'impression qu'il est plus difficile dans ce groupe de se faire entendre, comprendre, écouter (et pourquoi)?

Croyez-vous que votre interdisciplinarité vient influencer cette situation? À quel niveau ou à quel point?

THÈME 4 : Traitement de l'information et prise de décision

Lorsque vous réalisez la tâche, comment combinez-vous les idées entre elles?

Par exemple, lors du développement de votre méthode

Êtes-vous arrivés à développer un langage commun? Avez-vous des difficultés à vous comprendre?

Lorsque vous avez à prendre des décisions comment partagez-vous vos informations et vos opinions individuelles?

Croyez-vous que votre interdisciplinarité vient influencer cette situation? À quel niveau ou à quel point?

THÈME 5 : Affiliation

Comment décririez-vous le climat de l'équipe en général (tant dans les réunions qu'à l'extérieur du cadre formel) ?

Vous sentez-vous attaché-e à cette équipe? Est-ce agréable d'y participer, avez-vous envie d'y être (et pourquoi)?

Est-ce que votre équipe se distingue d'autres équipes que vous connaissez sur le plan relationnel? De quelle manière?

Votre groupe a-t-il des « histoires », des « insides jokes » qui sont racontées régulièrement? Pouvez-vous me donner quelques exemples?

Croyez-vous que votre interdisciplinarité vient influencer cette situation? À quel niveau ou à quel point?

THÈME 6 : Interinfluence

Comment percevez-vous les dynamiques d'interinfluence dans votre équipe et selon le type de réunion

Quelle place occupe la possibilité d'argumenter et d'influencer dans le groupe? diriez-vous qu'il y a compétition dans l'équipe?

Au-delà des binômes, est-ce qu'il y a des sous-groupes, des gens qui se regroupent souvent ensemble tant sur le point des idées que des opinions et des relations affectives?

Lorsqu'il y a des conflits, comment sont-ils résolus?

Croyez-vous que votre interdisciplinarité vient influencer cette situation? À quel niveau ou à quel point?

Questions Réseaux :

Réseau cognitif: À quel niveau partagez-vous vos idées et vos connaissances liées au travail avec chacun de vos collègues ?

Réseau affectif: À quel niveau partagez-vous des informations sur votre vie privée, passez-vous vos pauses ou vos temps de dîner, partagez-vous des activités à l'extérieur du cadre du travail avec chacun de vos collègues?

Réseau de comportements: À quel niveau mettez-vous en œuvre des actions concrètes ou partagez-vous des activités liées au travail et à l'équipe avec chacun de vos collègues ?

BIBLIOGRAPHIE

- BERRY, G. R. (2011). « Enhancing Effectiveness on Virtual Teams », *Journal of Business Communication*, vol. 48(2), pp.186–206
- BEZRUKOVA K., S. M. B. THATCHER et K. A. JEHN. (2007). « Group heterogeneity and faultlines: Comparing alignment and dispersion theories of group composition », dans L. Thompson et K. Behfar (Eds), *Conflict in Teams*, The Northwestern University Press
- BLAIS M. et S. MARTINEAU. (2006). « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol .26(2), pp. 1-18
- BOUCHARD S. et C. CYR. (2005). *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique*, 2eme édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 641p.
- BROMME, R. (2000). «Beyond one's own perspective: the psychology of cognitive interdisciplinarity», dans Weingart, P., Stehr, N. (Eds.), *Practicing Interdisciplinarity*, Toronto, University of Toronto Press, 295 p.
- BROTO, V. C., M. GISLASON et M-H. EHLERS. (2009). «Practising interdisciplinarity in the interplay between disciplines: experiences of established researchers», *Environmental Science and Policy*, vol. 12, pp. 922-933.
- CARRON, A. V., L. R. BRAWLEY, M. A. EYS et al. (2003). «Do Individual Perceptions of Group Cohesion Reflect Shared Beliefs?: An Empirical Analysis», *Small Group Research*, vol. 34 (4), pp.468-496
- CARLESS, S. et C. DEPAOLA. (2000). «The Measurement of Cohesion in Work Teams», *Small Group Research*, vol. 31, pp.71-88
- FIGORE, S. M. (2008). «Interdisciplinarity as Teamwork : How the Science of Teams Can Inform Team Science», *Small Group Research*, vol. 39 (3), pp. 251-277
- FORTIER, I. (2002). «Le défi humain de la multidisciplinarité et la quête de l'interdisciplinarité», *Sources (ENAP)*, vol. 17 (1), pp. 1-2

- FORTIN, B. et L. MÉTHOT. (2004). « S'adapter avec humour au travail interdisciplinaire : Pistes de réflexion », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 25(1), pp.99-118
- FREY, L. R. et SUNWOLF. (2004). « The Symbolic Interpretative Perspective on Group Dynamics », *Small Group Research*, vol. 35 (3), pp. 277-306
- GAGNON, Y-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 128 p.
- GIDDENS, A. (1984). *La constitution de la société*. Paris: Presse Universitaires de France.
- HARE, P. (2003). « Roles, Relationships, And Groups In Organizations: Some Conclusions And Recommendations », *Small Group Research*, vol. 34, pp.123-154
- HARRISON, D., K. PRICE et M. BELL. (1998). «Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion», *The Academy of Management Journal*, vol. 41 (1), pp. 96-107
- HARRISON, D., K. PRICE ET J. H. GAVIN. (2002). «Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning», *The Academy of Management Journal*, vol. 45 (5), pp. 1029-1045
- HATCH, M.J. et A. L. CUNLIFF (2009) *Théorie des organisations, de l'intérêt des perspectives multiples*, 2^e édition, De Boeck Université, 438 p.
- HAYTHORNTHWAITE, C. (1996). «Social Network Analysis: An Approach and Technique for the Study of Information Exchange», *Library & Information Science Research*, vol. 18, pp. 323-342
- HAYTHORNTHWAITE, C. (2004). «Communicating Knowledge: Articulating Divides in Distributed Knowledge Practice», *International Communication Association*, paper presented May 2004.
- HAYTHORNTHWAITE, C., K. J. LUNSFORD, G. C. BOWKER et al. (2006). «Challenges for research and practice in distributed, interdisciplinary, collaboration». dans *New Infrastructure for Knowledge Production: Understanding E-Science*, Londres, Idea Group editions, 286 p.

- HENRY K. B., ARROW H. et B. CARINI. (1999). «A Tripartite Model of Group Identification : Theory and Measurement», *Small Group Research*, vol. 30, 558-581
- HOGG, M. A., ABRAMS, D., OTTEN, S., et S. HINKLE. (2004). «The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups», *Small Group Research*, vol. 35(3), pp. 246-276
- HOUSLEY, W. (2003). *Interaction in Multidisciplinary Teams*, Burlington, Ashgate éditions, 141 p.
- JACKSON, S. (1996). «The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams», dans M.A. West (Ed), *Handbook of Work Group Psychology*, Wiley édition, 606 p.
- JEHN, K., G. NORTHCRAFT et M. NEALE (1999). «Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44 (4), pp.741-763
- KELLER, R. (2001). «Cross-functional project group in research and new product development: diversity, communication, job stress, and outcomes», *Academy of Management Journal*, vol. 44 (3), pp. 547-555
- LAMONT, M. (2009). *How Professors Think : Inside the Curious World of Academic Judgement*, Cambridge, Harvard university Press, 330 p.
- LORTIE, M., DENIS, D., LAPOINTE, C., MAYER, F., et H. BILODEAU. (2005). « Caractéristiques disciplinaires et échanges en santé au travail : perception et point de vue des chercheurs ». *PISTES*, vol7(2), pp.1-20.
- MARIANO, C. (1989). «The case for interdisciplinary collaboration », *Nursing Outlook*, November, pp. 286-290
- MATHURIN C. (2002). « Aspects de l'interdisciplinarité : essai de reconstitution d'un débat ». In D. White, et L. Gélneau (dir.) : *Enjeux relatifs à l'interdisciplinarité et à l'application dans la recherche en sciences humaines*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- MCGRATH, J. E. (1991). « Time, Interaction, and Performance (TIP): A Theory of Groups», *Small Group Research*, vol. 22, pp.147-174
- MEYER, J. C. (1997). «Humor and member narratives: Uniting and dividing at work.», *Western Journal of Communication*, vol. 61, pp.188-208.

- MILIKEN, F. J. et L. L. MARTIN. (1996). « Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups », *The Academy of Management Review*, vol. 21 (2), pp.402-433
- MONGEAU, P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté Jeans et Côté Tenue de soirée*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 145 p.
- MONGEAU P. et J. SAINT-CHARLES. (2011). « Les approches communicationnelles des groupes dans les organisations ». Dans S. Grosjean et L. Bonneville (dir.), *La communication organisationnelle*, Montréal, Chenelière Éducation.
- MORREAL, J. (1997). *Humor works*. Amherst (MA): HRD Press inc.
- MORIN, E. (1996). « Pour une réforme de la pensée », *Le Courrier de l'Unesco*, vol.49 (2), p.10-14
- MORIN, E. (2003). « Sur l'interdisciplinarité », *L'Autre Forum*, mai.
- MULLEN, B. et C. L. COOPER (1995). « The relation between group cohesiveness and performance: An integration », *Psychological Bulletin*, vol. 115, pp. 210-227
- NORTHCRAFT, G. B., J. T. POLZER, M. NEALE et al. (1995). « Productivity in cross-functional teams: Diversity, social identity, and performance », dans S. Jackson et M. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing World*, Washington, APA Publications, 271 p.
- PARAYITAM, S., et R. S. DOOLEY. (2009). « The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition- and affect-based trust in influencing decision outcomes. », *Journal of Business Research*, vol. 62, pp.789-796.
- PUTNAM, L. L., et C. STOHL. (1996). « Bona fide groups: An alternative perspective for communication and small group decision making ». dans R. Y. HIROKAWA et M. S. POOLE (Eds.), *Communication and Group Decision-Making*, 2^{ième} ed., Thousand Oaks: Sage.
- RICO, R., E. MOLLEMAN, M. SANCHEZ-MANZANARES et al. (2007). « The Effects of Diversity Faultlines and Team Task Autonomy on Decision Quality and Social Integration », *Journal of Management*, vol. 33 (1), pp.111-132

- RIDDLE, B. L., ANDERSON C. M. et M. M. MARTIN. (2000). « Small Group Socialization Scale Development and Validity », *Small Group Research*, vol.31, pp.554-572
- ROBERT, S et GARNIER C. (2003). « Épistémologie de l'interdisciplinarité et représentations sociales : l'exemple du médicament », *Journal International des Représentaions sociales, revue électronique*, vol. 1(1), pp.1-14
- ROUSSEAU, V., C. AUBÉ et A. SAVOIE (2006). «Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks», *Small Group Research*, vol. 37 (5), pp. 540-570.
- SAINT-CHARLES J. et P. MONGEAU. (2006). *Communication : horizons de pratiques et de recherches* (Vol. II), Québec, Presse de l'Université du Québec, 212 p.
- SARGENT, L. D. et C. SUE-CHAN. (2001). «Does Diversity Affect Group Efficacy? : The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence», *Small Group Research*, vol. 32 (4), pp. 426-450
- SHAW, J. B. et E. BARRET-POWER. (1998). «The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance», *Human Relations*, vol. 51 (10), pp.1307-1325.
- TIETZE, S., L. COHEN et G. MUSSON. (2003). *Understanding Organizations Trough Langage*, Londres, Sage Publications, 191 p.
- VAN KNIPPENBERG, D., K. CARSTEN et A. HOMAN (2004). «Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda», *Journal of Applied Psychology*, vol. 89 (6), pp.1008-1022
- VAN KNIPPENBERG, D. et M. SCHIPPERS. (2007). «Work Group Diversity», *Annual Review of Psychology*, vol. 58, pp. 515-541
- WEBBER, S. S. et L. M. DONAHUE. (2001). «Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis», *Journal of Management*, vol. 27, pp.141-162
- WEBBER, S. S. (2002). «Team Leadership and trust facilitating cross-functional team success», *Journal of Management Development*, vol. 21(3), pp.201-214

- WEICK, K. (1979). *The social psychology of organizing*, 2^e édition, Addison-Wesley Reading Mass, 294 p.
- WEICK, K. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 197 p.
- WEICK K., K. M. SUTCLIFFE et D. OBSTFEL. (2005). «Organizing and the process of sensemaking», *Organization Science*, vol. 16 (4), pp.409–421.
- WHEELAN, S. A. et T. WILLIAMS. (2003). «Mapping Dynamic Interaction Patterns in Work Groups», *Small Group Research*, vol. 34(4), pp. 443-467
- WILCOX, B. A. et KUEFFER (2008) «Transdisciplinarity in EcoHealth: status and future prospects», *EcoHealth*, vol. 5, pp.1–3
- WILLIAMS, K. et C. O'REILLY (1998). «Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research». dans B. M. Staw et L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- WITTENBAUM, G. M., A. B. HOLLINGSHEAD et I. C. BOTERO. (2004). «From Cooperative to Motivated Information Sharing in Groups: Moving Beyond the Hidden Profile Paradigm», *Communication Monographs*, vol. 7(3), pp. 286–310